



wirtschaft weiterbildung

03_10

www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Schloss Lautrach_Tankstelle für Sinnsucher s. 18

Marktlücke_Business-Coaching für Hochbegabte s. 44

Learntec 2010_Die Talsohle ist durchschritten s. 48

Seminartrends 2010

Trainer als Superman: schneller, schlauer, schärfer?



Albrecht Kresse, Chef der
edutrainment company,
Berlin, nimmt die Sparwut der
Unternehmen aufs Korn und
fordert den „mündigen Lerner“.



Ich bin schon bei Haufe.

Mit Haufe erleben Sie eine neue Dimension der Umsetzungs-Geschwindigkeit. Versprochen.

Hektik und Stress bestimmen oftmals Ihren Arbeitsalltag. Zeit wird hier zum kostbaren Gut. Umso wichtiger ist eine Informationslösung, die Ihnen in Sekundenschnelle genau die Antworten liefert, die Sie suchen. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie mit:

- > Deutschlands umfassendster HR-Wissensdatenbank
- > professionellen Programmen und Arbeitshilfen
- > maßgeschneiderten Online-Seminaren und einzigartigen Premium-Services

Alles unter einer Oberfläche. Topaktuell. 100% rechtssicher.



**3 Lizenzen
inklusive**

www.haufe.de/premium

HAUFE.

iPad und die Zukunft des Lernens

Mobile Learning fristete von Beginn an ein Schattendasein, weil die richtigen Geräte fehlten, mit denen Lerner unterwegs Spaß gehabt hätten. Von der diesjährigen Learntec bringe ich den Eindruck mit, dass sich das jetzt ändern wird. Das liegt daran, dass der Computerriese Apple den iPad auf den Markt bringt – ein Zwitterwesen aus Smartphone und Laptop (aber kein Ersatz für einen Laptop), das man durch Rumstreicheln auf der Bildschirmoberfläche bedienen kann.

Das Besondere am iPad ist, dass sein Bildschirm viel größer ist als der eines Mobiltelefons. Das iPad hat die Ausmaße eines dicken „Spiegels“ oder „Focus“. Die Größe des Bildschirms führt dazu, dass Texte angenehm zu lesen und Online-Spiele ohne Fummelei und Verrenkung zu absolvieren sind. Für die breite Masse scheint mir das Geräts der einfachste, kürzeste (mit nichts überfrachtete) Weg zwischen Mensch und Maschine zu sein.

Und genau deshalb wird der iPad später einmal als der Durchbruch zum Mobile Learning gelten. Und als eine Erfindung, die dafür gesorgt hat, dass zwischen zwei Seminaren regelmäßig und gern E-Learning gemacht wird. Auf der „Spinner Suite“ der Learntec wurden schon mal (unter Leitung von Albrecht Kresse, Seite 28) Ideen diskutiert, wie man den iPad zum Beispiel auch in Präsenzseminare integrieren könnte: als Notizbuch, als Ersatz für Moderationskarten, als Brainstorming- und Präsentations-Tool. Lernspiele könnten durchgeführt und im Seminar ausgewertet werden. Wertvoller Beiträge von der Videoplattform youtube.de könnten jederzeit abgerufen werden, um den Trainer in seiner Argumentation zu unterstützen. Lernen mit allen Sinnen? Ein wichtiger Schritt in diese Richtung!



Viel Spaß mit der neuen Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- **Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten**
- **Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan**
- **Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause**



069 - 7 56 07 39-0

KERN AG IKL
 Business Language Training & Co. KG
 Leipziger Straße 51
 60487 Frankfurt/M.

kern.frankfurt@kernttraining.com
www.kernttraining.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen, Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bochum, Bonn, Braunschweig, Bremen, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Duisburg, Essen, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, Mönchengladbach, München, Münster, Nürnberg, Offenbach, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal

Achtung! Spitze Zielgruppe!



Der Entscheider-Channel für Personalmanager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an
Fach- und Führungskräfte. Buchen Sie
online, print oder crossmedial.

Mediainformationen unter:
www.haufe.de/mediacenter
Telefon 0931 2791770

HAUFE.



titelthema Seminartrends 2010: Wenn Sparzwänge zu immer kürzeren Seminaren führen, wie Trainer darauf reagieren und welche Themen in der Krise besonders wichtig sind.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 w+w-Toolbox

Rudolf Wimmer: Führung muss stören

menschen

16 Keiner bleibt zurück!

Eine Schulleiterin als Vorbild für Wirtschaftsunternehmen

18 Tankstelle für Sinnsucher

Dr. Robert Bachfischer hat Schloss Lautrach geprägt

titelthema

22 Seminartrends 2010

Der Trend zu immer kürzeren Seminaren beflügelt die Suche nach neuen Trainingsformaten

brennpunkte

30 Lernprozesse durch intelligenten Methodenmix

„Blended-Workflow-Learning“ verbindet real mit virtuell

34 Destruktive Machtspiele verhindern

Die Führungskraft kann Schlichter, Opfer oder Täter sein

38 Rege Nachfrage erfreut Coaching-Ausbilder

Die Krise bremst die Nachfrage nicht. Ein Stimmungsbild



38

brennpunkte Die Nachfrage nach Weiterbildungen zum Business-Coach ist ungebrochen.



48

treffpunkte Die Learntec 2010 zog mehr Besucher an, als zu erwarten gewesen wäre. Die Talsohle ist durchschritten.



Perspektive durch Weiterbildung.

Qualifizierung mit System

Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – die vier Leistungsfelder der Haufe Akademie:

- Seminarprogramm
- Programme mit Zertifikat
- Inhouse-Training
- Beratung und Prozessbegleitung

Weitere Infos unter
www.haufe-akademie.de
Telefon 0761 4708-811

44 Einstein coachen – geht das?
Menschen mit hohem IQ brauchen besonderes Coaching

46 „1,6 Millionen Hochbegabte sind ein Markt“
Der Psychologe Heinz-Detlef Scheer hat sich auf das Coaching von Hochbegabten spezialisiert

treffpunkte

48 Begegnet auf der Learntec
Gespräche mit außergewöhnlichen Messebesuchern der Learntec 2010 in Karlsruhe und Fazit von Ausstellern und Messegesellschaft

52 Das wird ein schöner Monat für ...
Der personalisierte Veranstaltungskalender

54 Auslandsexpansion für Trainingsinstitute
Auf der Messe „Edubiz“ geht es um Auslandskontakte

Seminarmarkt

56 „Schulungen wichtiger denn je“
Messtrainings bleiben gerade angesichts schrumpfender Budgets eine lohnende Investition

Rubriken

03 Editorial

63 Vorschau/Impressum

64 Fachliteratur

66 Zitate



WER Sarah Palin, gescheiterte Kandidatin der Republikaner für das Amt der US-Vizepräsidentin bei den letzten Präsidentschaftswahlen in den USA, bei einer Rede vor großem Publikum.

WAS Palin hatte sich mit Kugelschreiber die Stichworte „energy“, „budget cuts“, „tax“, „lift American spirits“ als Spickzettel auf die Innenseite ihrer Hand geschrieben.

WAS NOCH Das Foto wurde am Samstag, 6. Februar 2010, auf der National Tea Party Convention in Nashville, Tenn., USA, von Ed Reinke für die Nachrichtenagentur AP aufgenommen.

Gedächtnisstütze. Die US-Politikerin Sarah Palin hielt ohne zu stocken eine freie Rede vor politischen Freunden. Es war ein entspanntes Heimspiel für sie. Als sie anschließend von den Zuhörern gefragt wurde, was die wichtigsten Ziele ihrer Partei seien, warf sie einen Blick auf ihre linke Hand. „Energie“ und „Steuern“ stand dort zum Beispiel zu lesen oder „Amerikaner aufmuntern“. Der Fotograf einer Nachrichtenagentur konnte durch Zufall den Spickzettel ablichten. Kann es ein besseres Werbefoto für Gedächtnistrainings geben? Mit der richtigen Technik und etwas Übung hätte die Politikerin den Eindruck vermeiden können, sie könne ihr Parteiprogramm nicht auswendig herunterbeten. Palin nahm es mit Humor und schrieb bei ihrem nächsten Auftritt eine Botschaft für ihre Mutter in ihre Hand, die sie dann demonstrativ in die Kameras hielt.

Testen Sie GABAL jetzt ...

GABAL.
Wissen vernetzen

Sie sind im Bildungswesen tätig und interessiert, sich zu vernetzen? Dann sind Sie bei **GABAL** bestens aufgehoben, dem Verband, der ca. 1.000 Weiterbildner verlinkt – darunter Trainer, Berater, Führungskräfte, Personalverantwortliche ...

Drei Plattformen bietet **GABAL**, seit 1976 im Dienste von persönlichem Wachstum, um so die Mitglieder zukunftsfähig zu halten:

1. Das Internet – zum Beispiel **Mitglieder-Links**
2. Die Regionalgruppe – „in Ihrer Nähe“, meist vier Veranstaltungen pro Jahr
3. Das Jahres-**Symposium** – mit Trends aus der Weiterbildung, zum Austausch untereinander und für die Begegnung mit vielen interessanten Menschen.

GABAL steht für die Offenheit neuen Trends gegenüber genauso, wie für das Bewahren gewachsener Werte: Methoden-übergreifend, nachhaltiger Lern-Transfer, ganzheitliches Denken und Handeln.



Sie möchten **GABAL** einfach mal kennen lernen? Das geht – unverbindlich und unentgeltlich: Werden Sie **Test-Mitglied** – und Sie erhalten volle 6 Monate lang viele der Mitglieds-Vorteile – und das beitragsfrei!

Bitte füllen Sie diese Angaben komplett aus, damit Sie alle Medien erhalten können und faxen oder schicken den Coupon an unsere Geschäftsstelle:

Bitte ausfüllen und faxen 06132.509-5099 oder per Post an **GABAL**



Test-Gutschein für Zukunftsfähigkeit und persönliches Wachstum

(x) Ja, ich möchte **GABAL** näher kennen lernen und werde für 6 Monate **Test-Mitglied**. In diesem Zeitraum erhalte ich die Leistungen einer korrespondierenden Mitgliedschaft, ohne einen Mitgliedsbeitrag leisten zu müssen.

Vorname	Name
Beruf	Firma
Telefon	Fax
E-Mail	@
www	
Straße, Nr.	
PLZ	Ort

Hier einige geldwerte Mitglieds-Vorteile:

- Gratis-Abos der **GABAL**-impulse und der wirtschaft + weiterbildung
- Sonderkonditionen auf Medien der Verlage GABAL + Jünger Medien
- Vergünstigte Teilnahme bei **GABAL**-Veranstaltungen.

Alle weiteren Informationen erhalten Sie mit Ihren Unterlagen für den Gratis-Test per Post. Alle **GABAL**-Leistungen finden Sie auf www.gabal.de.

„Ich bin positiv überrascht – den geringen Jahresbeitrag bekomme ich als Mitglied schon durch umfangreiche Sachleistungen mehr als zurück!“

(Prof. Dr. Herbert Kellner)

GABAL e.V. Bundesgeschäftsstelle
Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 0 61 32 - 509-50 90, Fax -50 99
info@gabal.de, www.gabal.de

... und sichern Sie sich Ihr GABAL-Buch!

Nur wenn ich nach Ablauf der Schnuppermitgliedschaft den Aufnahmeantrag schicke, werde ich Mitglied mit sämtlichen Rechten und Pflichten, über die Sie mich mit meinen Test-Unterlagen informieren.

Als Dankeschön für mein Interesse erhalte ich ein 30-Minuten-Buch aus dem **GABAL**-Verlag.



Datum

Unterschrift

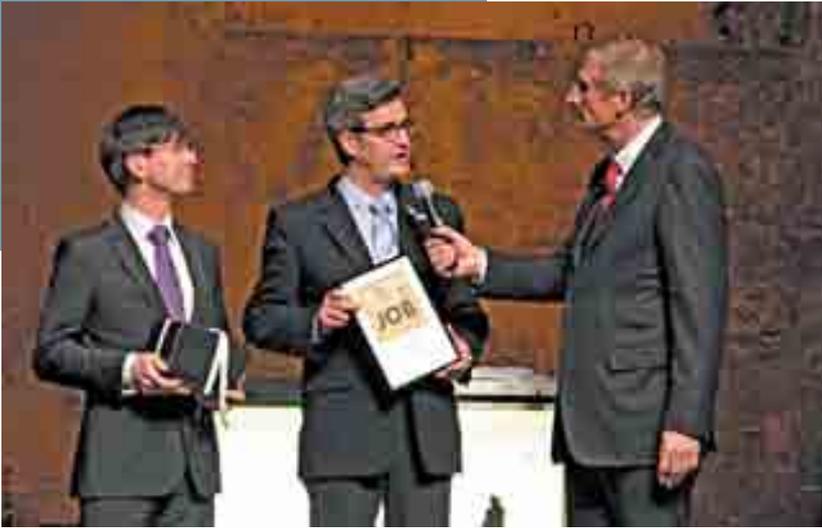


Foto: Pichler

Theophil Graband,
Vorstandschef der
TeamBank AG, wird
bei der Preisver-
leihung von Ulrich
Wickert interviewt.

FÜHRUNGSVERHALTEN Herkunft bestimmt Risikoverhalten

Ehemalige Soldaten führen Wirtschaftsunternehmen aggressiver und auch wesentlich häufiger in Übernahmeschlachten. Das fanden kalifornische Forscher in einer Studie über die Relation zwischen Führungsverhalten und persönlichem Werdegang heraus. Wie das Handelsblatt berichtete, wollten die Forscher Aussagen vieler Firmenlenker hinterfragen, die ihrer Zeit bei den US-Streitkräften ihre gute Führungsfähigkeit zuschreiben. Dass hier ein Zusammenhang besteht, belegt die Studie „Managerial Beliefs and Corporate Financial Policies“, deren Prüfstein die Finanztransaktionen der jeweiligen Firmen sind. Tatsächlich lässt sich nicht mit rationalen Managerscheidungen erklären, warum die eine Firma ein risikoreicheres Schuldenmanagement fährt als die andere. Es zeigte sich, dass „CEOs mit Militärerfahrung mehr Schulden machen und risikoreicher agieren. Die Studie untersucht auch Prägungen aus der Kindheit.

ARBEITGEBER DES JAHRES IM MITTELSTAND

TeamBank, comepeople und KBS sind spitze

Die Auszeichnung „Arbeitgeber des Jahres im Mittelstand“ der Compamedia GmbH wurde in diesem Jahr zum ersten Mal in drei Größenklassen vergeben. In der Größenklasse „über 500 Mitarbeiter“ siegte der TeamBank AG, Nürnberg.

Die Jury lobte bei der ehemaligen Noris Bank insbesondere das „ausgeprägte Wertesystem“. Vor drei Jahren startete die TeamBank AG mit einem neuen Geschäftsmodell, dem Konsumentenkredit „easyCredit“. Die Mitarbeiter hätten sich innerhalb kurzer Zeit damit identifiziert, was insbesondere der Unternehmensvision der Bank zu verdanken sei. In der Größenklasse „100 bis 500 Mitarbeiter“ gewann das Frankfur-

ter IT-Unternehmen comepeople AG. Es bietet den Mitarbeitern große Freiräume zur aktiven Mitgestaltung der Unternehmenskultur. „Vor allem die starke systematische Einbindung aller Mitarbeiter in Entscheidungen und die Entwicklung des Unternehmens sind vorbildlich“, sagte die Jury. In der Größenklasse „bis 100 Mitarbeiter“ kam die KBS-Spritztechnik, Schonach, auf das Siebertreppchen. Laut Jury ist die KBS-Spritztechnik ein „wunderbarer Beleg“ dafür, dass sich auch in einem Unternehmen mit einer überschaubaren Zahl an Beschäftigten eine ganze Menge bewegen lässt – vom Gesundheitsmanagement bis zum Azubi-Programm.

HR-MASTER

Sattelberger wirft Uni Wortbruch vor

Der Master-Studiengang für Personaler (HR-Master) der Katholischen Uni Eichstätt-Ingolstadt ist abgesagt, lautete die nüchterne Nachricht Ende 2009. Damit war ein Lieblingsprojekt von Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger gescheitert. In einem Interview mit der Fachzeitschrift „Perso-

nalführung“ (2/2010) gab Sattelberger der Universität jetzt die Schuld am Scheitern des Studiengangs: „Kurz vor dem erfolgreichen Start des Masters hat die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt – gegen alle Bekundungen – ihre privatwirtschaftliche Weiterbildungsplattform zurück ins alte planwirt-

schaftliche System transferiert. Damit wurde unserer unternehmerischen Initiative der Boden unter den Füßen weggezogen.“ Sattelberger äußerte sich außerdem äußerst kritisch zum neuen Bundesverband der Personalmanager (BPM). Es sei überhaupt nicht klar, wer welche Interessen damit verfolge.



Foto: Deutsche Telekom

Thomas Sattelberger kritisiert alte Planwirtschaft.

KRISENMASSNAHMEN

Deutsche Bank-Personalchef: Entwicklungsprogramm ist Grund für Erfolg



Foto: Deutsche Bank

Karl von Rohr. Mit Employability-Programm durch die Krise.

„Ich halte nichts vom Begriff ‚Personalpolitik in Krisenzeiten‘“, sagte Karl von Rohr, Leiter Personal Deutschland der Deutschen Bank, beim gleichnamigen Pressegespräch Mitte Januar in Frankfurt.

Der Begriff setze nur Assoziationen mit Personalabbau frei. Und von diesem will sich die Deutsche Bank mit ihren Personalmaßnahmen distanzieren. Daher plädierte von Rohr für eine sportliche Auffassung der Personalpolitik im Sinne Sepp Herbergers: „Nach der Krise ist

vor der Krise.“ Nur wer Personalarbeit in guten Zeiten krisensicher aufstelle, könne von den Früchten der Arbeit auch in schlechten Zeiten profitieren. Der Personalchef der Deutschen Bank stellte das seit 2005 laufende Employability-Programm „In eigener Sache – Fit in die berufliche Zukunft“ der Deutschen Bank als Krisenprävention vor.

Darin können alle Mitarbeiter der Bank genehmigungsfrei über Kompetenz-Tests, interne Coachings und Workshops ihr eigenes Profil schärfen, sich auf Ziele ausrichten und so ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Ende 2009 hatte das Programm 10.000 registrierte Nutzer von zirka 28.000 Mitarbeitern in Deutschland. Jeden Tag kommen nach Angaben der Verantwortlichen sieben neue dazu. Von Rohr sieht im konstanten Nutzen des Beschäftigungsprogramms eine Krisenprävention par excellence: „Wieso sind wir gut durch die Krise gekommen? Weil wir tolle

Mitarbeiter haben! Und warum haben wir tolle Mitarbeiter? Weil wir sie gefördert haben!“, lautet seine Formel. „Fit für die berufliche Zukunft“ ist schon 2005 aufgesetzt worden, eine vermehrte Nutzung des Programms während des letzten Jahres habe es nicht gegeben. Neben dem Employability-Programm hat die Deutsche Bank im Krisenjahr 2009 in der Personalarbeit auf Talentmanagement und den Ausbau der Vielseitigkeit der Mitarbeiter gesetzt.

Durch die Divisionalisierung der Bank vor einigen Jahren sei ein Silo-Denken entstanden, das durch verschiedene Programme der letzten 18 Monate aufgebrochen werden sollte. „Auf der einen Seite hat die Divisionalisierung zu einem enormen Erfolgsschub der einzelnen Einheiten geführt“, erläutert von Rohr. Auf der anderen Seite habe sie den konzernweiten Austausch von Top-Talenten behindert. Daran habe man in der Krise gearbeitet.

MBA-RANKING DER FINANCIAL TIMES

London Business School ist „einsame“ Spitze

Das Ranking der Vollzeit-MBA-Programme der britischen Financial Times führt in diesem Jahr zum ersten Mal allein die London Business School an. Seit mehr als zehn Jahren ist die Schule auf dem Weg an die Spitze der Rangliste, im letzten Jahr musste sie sich den Titel noch mit der Wharton School of the University of Pennsylvania teilen. Diese belegt in diesem Jahr Rang zwei noch vor der Harvard Business School und der Stanford University. Auf Platz fünf rangiert die zweite europäische Mana-

gerschmiede: Insead und belegt damit den Trend, dass die Schulen des alten Kontinents auf dem Vormarsch sind: „Die Europäer haben unter den Top 25 wieder aufgeholt, die Amerikaner ein wenig verloren. Der schon bekannte Trend setzt sich also fort“, schreibt das Handelsblatt. Eine deutsche Schule ist auch in diesem Jahr nicht unter den Top 100, was aber auch an den Kriterien des Rankings liegt, die die meisten deutschen Business-Schulen (noch) nicht erfüllen können.

Kurz und Knapp

Jubiläum. Der Wuppertaler Kreis ist 55 Jahre alt geworden. 1955 wurde er unter Federführung des Bundesverbands der Deutschen Industrie gegründet, um die Qualität von Weiterbildungsangeboten zu sichern. Der Verband berät die Politik in Fragen der Weiterbildung und gibt jährlich Ergebnisse der Mitgliederumfrage „Trends in der Weiterbildung“ heraus, die einen richtungsweisenden Lagebericht der Branche geben.

Virtuell. Einen neuen Blog rund um den Einsatz von Social Media im Change-Management bieten die Know How! AG, Stuttgart, die Centrestage GmbH, Esslingen, und die Universität Stuttgart, Lehrstuhl für Organisation, seit Anfang Februar an. Interessierte können sich hier austauschen und Trends, Fallbeispiele und Erfahrungen besprechen. www.blog.change-zweinull.de

Studie. Die Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in München (MHMK) führt zusammen mit der Coaching-Agentur „11drei“ eine Umfrage zur Konfliktkultur in Deutschland durch. Die Studie will erstmals für Deutschland erheben, wie es um die Konflikt- und Kommunikationskultur in deutschen Unternehmen bestellt ist. Mitmachen ist unter der URL <http://www.unipark.de/uc/konfliktkultur/> möglich.

Auch das noch. Zur Kündigungswelle nach der Wirtschaftskrise gibt es jetzt einen Film: George Clooney spielt Ryan Bingham, der durch die USA reist, um Kündigungen auszusprechen. Interessant an „Up in the Air“ ist vor allem eines: Bingham hat richtig Spaß am Kündigen – bis sein eigener Job vor der Wegrationalisierung steht.

THEMENZENTRIERTE INTERAKTION (TZI)

TZI-Gründerin Ruth Cohn verstorben

Ruth C. Cohn, eine der bekanntesten Vertreterinnen der „humanistischen Psychologie“ und Begründerin der Themenzentrierten Interaktion (TZI), verstarb im Januar im Alter von 97 Jahren in Düsseldorf. Als deutsche Jüdin musste sie in ihrer Jugend in die USA emigrieren. Sie kehrte 1974 nach Europa zurück und verbrachte ihre letzten Lebensjahre in Düsseldorf. Das von ihren Schülern gegründete Ruth-Cohn-Institut

(www.ruth-cohn-institute.org) setzt ihre Arbeit fort.

Die TZI ist ein Modell, das die Person (Ich), die Gruppe (Wir), das Thema (Es) als gleichwertig behandelt. Eine wesentliche Forderung der TZI besteht darin, dass der Gruppenleiter den Gefühlen der Teilnehmer Vorrang einräumen müsse. Meist sind es heftige Emotionen, die Menschen davon abhalten, Fachwissen zu erlernen. Wenn ein Seminarleiter

störende Emotionen ignoriert, dann erreicht er laut Cohn sein Lernziel nur um den Preis, dass seine Teilnehmer das Seminar aus dem Untergrund torpedieren. Die TZI ermöglicht es, dass Selbstständigkeit und Eigenverantwortung im Kontakt mit anderen wächst, Wissensvermittlung lebendig und in Kontakt zu den beteiligten Personen gestaltet wird und Rivalität und Konkurrenz zugunsten von Kooperation vermindert wird.



Ruth Cohn verbrachte ihre letzten Jahre in Düsseldorf.

UMFRAGE

Personalpolitik: Trotz Krise Qualifizierung weiterhin vorne

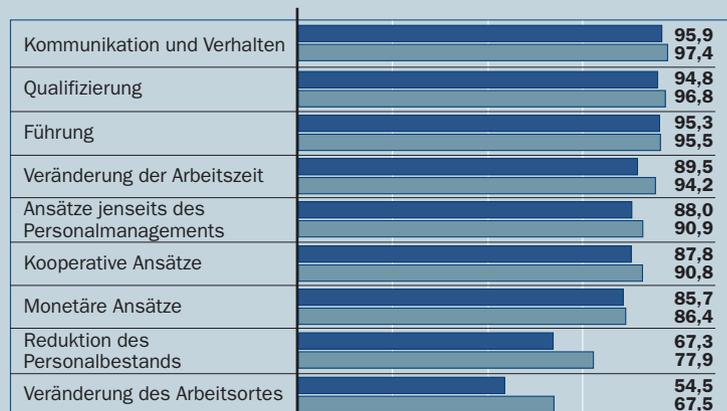
„Kommunikation und Verhalten“ und „Qualifizierung“ sind die konstant als wichtig erachteten Handlungsfelder der Personalmanager in der Krise. Dies ist das Ergebnis einer groß angelegten Umfrage des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) zusammen mit der Selbst-GmbH im letzten Jahr. Die wichtigsten Aussagen stellte die Leiterin des Instituts, Prof. Dr. Jutta Rump, bei einem Pressegespräch in Frankfurt vor.

Wie reagieren Personalverantwortliche auf die Krise? Das ist die Kernfrage, die das Institut in zwei Umfragen, einmal im Mai und das zweite Mal im November/Dezember des Jahres 2009, an HR-Manager stellte und so eine Entwicklung ausmachen konnte. Als Tendenz stellte Rump fest, dass die Personalpolitik in der Krise zwar weiterhin von Umsicht geprägt ist, dass die Maßnahmen zur Bewältigung aber härter

werden. Das Institut fasste die Angaben in neun Handlungsfeldern zusammen, von denen die Felder „Kommunikation und Verhalten“ und „Qualifizierung“ nicht nur die höchsten, sondern auch die konstantesten Werte über den Befragungszeitraum hinweg aufweisen. Während die Handlungsfelder „Reduktion des Personalbestands“ und „Veränderung des Arbeitsorts“ die größten Sprünge gemacht haben. Die Qualifizierung von Mitarbeitern wurde bei 78,5 Prozent der befragten Unternehmen bei der zweiten Befragung bereits durchgeführt. Die Maßnahme „Ermutigung von Mitarbeitern sich weiterzubilden“ taucht Ende des Jahres zum ersten Mal in der Kategorie auf, was das IBE als steigenden Druck auf Personalfunktion und Mitarbeiter bewertet. Dagegen weisen die Maßnahmen „Kurzarbeit“ und „Qualifizierung während der Kurzarbeit“ (25,5 Prozent) niedrige Werte auf. „Die Personaler scheuen den administrativen Aufwand“, begründete Rump. Die Leiterin des IBE bestätigte, dass es keine Korrelation gebe zwischen dem hohen Wert der Qualifizierung bei Personalern und der wirtschaftlichen Realität bei externen Weiterbildungsanbietern. „Die klassische Vorstellung von Weiterbildung als aushäusige Maßnahme wird durch diese Krise aufgebrochen.“

Was tun in der Krise: Handlungsfelder im zeitlichen Vergleich in Prozent

Personalentwicklung. Am konstantesten als wichtig werden die „weichen“ Krisenmaßnahmen in der Personalarbeit erachtet.



Quelle: IBE

LERNVERHALTEN

„Es gibt keine ‚Generation Internet‘“

Prof. Dr. Rolf Schulmeister vom Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung der Universität Hamburg dekonstruiert das Modell der Net Generation weiter in der dritten Version seiner Forschungsstudie „Gibt es eine ‚Net Generation‘?“. Schulmeister hat das Mediennutzungsverhalten von Kindern und Jugendlichen erforscht und herausgefunden, dass „die Tatsache, dass heute andere Medien genutzt werden als in früheren Zeiten es nicht rechtfertigt, eine ganze Generation als andersartig zu mystifizieren“. Jugendliche würden in einer bestimmten Phase ihrer Sozialisation das Internet dafür nutzen, was Heranwachsenden zu allen Zeiten wichtig war: Zur Kommunikation und zum Kontakt mit Gleichgesinnten. Damit sei auch das Verdikt des andersartigen Lernens entkräftet, meint Schulmeister.

CONSULTING IM MITTELSTAND

Bester Berater gesucht

Die auf Benchmark-Studien spezialisierte Unternehmensberatung Compamedia GmbH, Überlingen, hat sich einen neuen Wettbewerb einfallen lassen. Ab 2010 soll es eine Hitliste der besten Berater des Mittelstands geben.

In drei Kategorien (Managementberater, Personalberater und IT-Berater) wird jeweils ein Ranking erstellt. Wer dabei sein will, muss eine Gebühr von 3.900 Euro erübrigen und wird dann von Professor Dr. Dietmar Fink, einem Spezialisten

für Unternehmensberatung an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, durchleuchtet. Dazu ist es unter anderem nötig, mindestens fünf Kunden zwecks Befragung durch Professor Fink offenzulegen.

Mentor des Projekts ist der Bundesminister der Finanzen a.D. Hans Eichel. Die Preisverleihung findet am 25. November 2010 auf dem Petersberg in Königswinter bei Bonn statt. Die Bewerbungsfrist läuft noch bis zum 10. März.

www.top-consultant.de



Hans Eichel ist Schirmherr des neuen Berater-Rankings.

Foto: Pichler

Konfliktmanagement?

CCC!

- 1) **Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends):** Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
- 10.-12. Mrz.10
 - 26.-28. Apr. 10
 - 16.-18. Jun. 10
 - 25.-27. Aug.10
 - 20.-22. Sep.10
 - 27.-29. Okt.10
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich Konfliktmanagement. Auf unserer Kundenliste finden sich rund **zwei Drittel von Dax-30 Unternehmen** (Allianz, Daimler, Deutsche Bank, E.ON, Fresenius, RWE, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständische Betriebe.



DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de



SCHENKEN SIE EINEM KIND SEINEN ERSTEN GEBURTSTAG. UND NOCH VIELE, VIELE WEITERE.

Mit nur einem Euro am Tag machen Sie einem Kleinkind das allergrößte Geschenk: das Leben. Denn 9 Millionen Kinder in Entwicklungsländern sterben noch vor ihrem 5. Geburtstag an Hunger und vermeidbaren Krankheiten.

Werden Sie Pate bei World Vision. Schenken Sie Zukunft für Kinder.

www.worldvision.de



E-LEARNING AUF DER CEBIT 2010

Mehr Best Practice und zwei Web-2.0-Stars aus den USA

Auf der diesjährigen CeBIT, die vom 2. bis 6. März in Hannover stattfindet, wird es in der Halle 6 wieder das E-Learning-Forum „Learning & Knowledge Solutions“ geben.

Das Programm des Forums wurde in diesem Jahr stark von der E-Learning-Community mit beeinflusst. Interessierte konnten über die Webseite der CeBIT Beiträge einreichen. Details zum Programm können im Internet unter www.cebit-learningknowledge.de abgerufen werden. In diesem Jahr

sollen noch mehr Best-Practice-Vorträge das Forum bereichern. E-Learning-Experten folgender Unternehmen haben zugesagt, attraktive Fallstudien zu präsentieren: IKB Deutsche Industriebank AG, Volkswagen Coaching GmbH, Immobilien Scout GmbH, T-Systems, Solution Expert, SAP AG und DB Mobility Logistics AG. Betreut wird das Forum von „Kongressmedia“, einem externen Kongressveranstalter aus Nürnberg, der auf der CeBIT bereits für die populäre „Web-



Foto: Porath

CeBIT 2009: Edel-Blogger Sacha Lobo wirbt für Web 2.0.

ciety“ zuständig ist, die ebenfalls wieder stattfindet. Das E-Learning-Forum war vor drei Jahren initiiert worden, um die CeBIT für Aussteller aus der E-Learning-Branche attraktiver zu machen und zieht etwa 3.000 Besucher pro Jahr an. Als prominente Gäste des Forums konnten die amerikanischen Enterprise-2.0-Gurus Craig Hep-

burn (OpenText Web Solutions Group) und Dion Hinchcliffe, Gründer der Beratungsgesellschaft Hinchcliffe & Company, Alexandria, Virginia, gewonnen werden. Dion Hinchcliffe ist auch Chefredakteur des „Web-2.0-Journals“ und des „Ajax-World Magazine“ und Mitautor des Buchs „Enterprise 2.0 – Die Kunst loszulassen“.

IMC BLEIBT MARKTFÜHRER

Mittelstand soll 2010 Wachstumsmotor sein

Der E-Learning-Marktführer imc AG, Saarbrücken, hat seinen Umsatz von 12,1 Millionen Euro in 2008 auf 12,5 Millionen Euro erhöht. Ein krisenbedingter Umsatzrückgang in der Schweiz konnte durch Geschäftsausweitungen in Deutschland und Österreich mehr als wettgemacht werden. Ab sofort setzt imc verstärkt auf ein „Software as a Service“-Modell (SaaS), bei dem Lernanwendungen vom Anbieter über das Internet bereitgestellt werden. Die imc präsentierte auf der Learntec die neueste Version ihrer Lernplattform „CLIX 2010“ auch als SaaS-Lösung. „Die Möglichkeit, Software-Lösungen einzusetzen und gleichzeitig IT-Prozesse auszulagern, kommt dem Mittelstand sehr entgegen“, erklärte imc-Vorstandschef Dr. Wolfgang Kraemer. „Mit SaaS kann die Qualität und Effizienz der PE gesteigert werden!“



Foto: Learntec

Dr. Wolfgang Kraemer (re.) setzt in diesem Jahr gezielt auf SaaS.

E-LEARNING-MARKT

„Know How!“ übernimmt „mindmedia“



Foto: Pichler

Know How!-Vorstände: Frieder Tempel (l.), Markus Grunwald.

Die Know How! AG aus Stuttgart, mit 2,56 Millionen Euro Umsatz in 2008 eines der zehn größten Weiterbildungsunternehmen im E-Learning-Bereich, hat sich die ebenfalls im E-Learning tätige mindmedia GmbH aus Augsburg einverleibt. Mindmedia erzielte im Jahr 2008 genau eine

Million Euro Umsatz. Markus Grunwald, bisheriger Mindmedia-Geschäftsführer, zog in den Vorstand der Know How! AG ein. Mit Frieder Tempel, Martin Kundt und Markus Grunwald umfasst der Vorstand nun drei Personen. „Durch den Zusammenschluss wollen wir zu den Top-5-Anbietern gehören“, erklärte Martin Kundt auf der Learntec 2010 in Karlsruhe. Sein Unternehmen startete 1995 als Pionier auf dem Gebiet des Web-Based-Trainings (WBT). Die Kompetenzen der „neuen“ Know How! AG liegen durch den Zusammenschluss noch stärker darin, neben Standard-Content auch individuellen E-Learning-Content zu erstellen. www.knowhow.de

w+w Toolbox: Führung muss stören



Systemisch denken. Die oberen Führungsebenen eines Unternehmens sollten sich nicht nur um das Tagesgeschäft kümmern, sondern auch darum, dass die Überlebensfähigkeit ihrer Organisation auch unter widrigen Bedingungen langfristig sichergestellt wird. Die dazu nötigen Maßnahmen fasst Professor Dr. Rudolf Wimmer in sechs Punkten zusammen.

„Systemische“ Organisationsentwickler sehen es als zentrale Tendenz von Organisationen und Unternehmen an, sich im Laufe der Zeit immer mehr mit sich selbst zu beschäftigen. Die obersten Führungsebenen müssen dem gezielt entgegenwirken, indem sie die Organisation „zwingen“, sich permanent mit den Kunden und der sonstigen relevanten Umwelt auseinanderzusetzen. Ob eine Führungs-Crew sich wirklich um dieses „Kerngeschäft“ kümmert, erkennen Profis an folgenden Eckpunkten:

1. Von der Zukunft her führen

Statt ein für alle Mal „die“ Strategie eines Unternehmens festzulegen, macht es in Zeiten globaler Märkte und hoher Komplexität sehr viel mehr Sinn, sich regelmäßig mit der eigenen Zukunft auseinanderzusetzen. Dazu gehört eine periodische Überprüfung der eigenen Strategie genauso wie eine regelmäßige Diskussion über Sinnfragen und die Identität des Unternehmens. Organisationen neigen dazu, sich mit ihren Aktivitäten an den Problemen der Vergangenheit zu orientieren. Die Führung eines Unternehmens hat die Aufgabe, diese Vergangenheitsorientierung zu **stören** – und zwar durch eine periodische Erneuerung des eigenen Existenzgrunds. Dies bedeutet, die Organisation konsequent von ihrer wünschenswerten Zukunft her führbar zu machen und sie bis zu einem gewissen Grad aus ihrer „Pfadabhängigkeit“ zu befreien.

2. Kundenorientierung einfordern

Ein Unternehmen muss sich konsequent an den relevanten Umwelten ausrichten. Dazu gehört insbesondere die Beschäftigung mit den Kunden und ihren sich ändernden Bedürfnissen. Die Führung sollte die internen Verhältnisse so organisieren, dass Kommunikation und Leistungsaustausch nach außen optimal verlaufen. Dieser Prozess des Austausches muss außerdem laufend beobachtet und evaluiert werden. Organisationen dürfen nicht sich selbst überlassen werden, denn dann neigen sie eher dazu, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Die Führung **stört** diese Neigung zur Binnenorientierung, indem sie dazu zwingt, die relevanten Umwelten zu betrachten. Nur so werden die Herausforderungen des Marktes rechtzeitig erkannt.

3. Auf den sparsamen Umgang mit Ressourcen achten

Organisationen neigen dazu, einen ständigen Mehrbedarf an Ressourcen für die zu bewältigenden Aufgaben zu generieren – auch wenn die Aufgaben gar nicht umfangreicher werden. Organisationsforscher behaupten, es gebe eine eingebaute Tendenz zur Verschwendung. Organisationen haben demnach keinen automatischen Schutz vor Vergeudung – keine eingebaute Wachstumsbremse, wenn es um den Verbrauch von Ressourcen geht. Die Führung einer Organisation hat die Aufgabe, durch ein gezieltes Ressourcen-Management zu **stören**. Es bedarf einer ständigen Beobachtung aller Leistungsprozesse durch die Kontrolle von Aufwand und Ertrag. Auf die Wirtschaftlichkeit der organisationsinternen Abläufe ist permanent zu achten.

4. Organisation infrage stellen

Eine Organisation muss mit den Überraschungen fertig werden, die der Markt oder (allgemeiner gesagt) die Umwelt für sie bereithalten. Die Führung muss dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter fragen, ob die bestehenden Organisationsverhältnisse noch gut genug sind, um schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können. Es kommt darauf an, so etwas wie eine laufende Organisationsentwicklung zu installieren, um die eigene „Antwortfähigkeit“ zu gewährleisten. Ziel von Führung muss es in diesem Zusammenhang sein, die



Führung muss stören



Lernfähigkeit einer Organisation zu erhöhen – und zwar durch wirksame Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Die Führung **stört**, indem sie dazu zwingt, die aktuelle Verfassung der Organisation immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und nach möglicherweise geeigneteren Organisationsformen zu suchen.

5. Personalmanagement wichtig nehmen

Die Führung muss darauf achten, dass die aktuelle Personalsituation optimal ist – dass die richtigen Leute an Bord sind und ihr Leistungspotenzial entfalten können. Außerdem sollte gewährleistet sein, dass alle Mitarbeiter sich mit einer sich verändernden Welt mitentwickeln können. Leider hat eine Organisation die Tendenz, so zu tun, als hätte sie – gerade wenn es im Gebälk knirscht – unbegrenzten Zugriff auf die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, wobei die persönliche Weiterbildung allerdings ganz dem Einzelnen überlassen bleibt. Führung **stört** diese Tendenz durch eine sorgfältige Achtsamkeit auf die Passung von organisationsbedingten Anforderungen und persönlichen Leistungspotenzialen. Benötigt wird ein gutes Personalmanagement auf allen Ebenen.

6. Selbstbeobachtung organisieren

Organisationen neigen dazu, in sich selbst eine enorme Vielfalt von auf sich selbst bezogenen Wirklichkeitskonstruktionen zu entwickeln, die die Rechtfertigungsbasis für ausgesprochen widersprüchliche Handlungsimpulse abgeben. Führung **stört** diese Neigung, indem sie allgemein akzeptierte Beobachtungspunkte festlegt (hinterlegt durch Kennziffern), um Abweichungen von der geplanten Entwicklung frühzeitig feststellen zu können. Daraus resultieren dann angemessene Korrekturmaßnahmen. In diesem Sinne installiert die Führung einen funktionstüchtigen kybernetischen Regelkreis mit dem Ziel, die eigene Steuerungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Quelle: Professor Dr. Rudolf Wimmer, Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Er ist auch Partner der osb-i AG, Wien, und einer der Gründer des Management Zentrums Witten (MZW). Buchtipp: Dirk Baecker: Organisation und Management, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003.



„Der Chef versucht mal wieder, das Betriebsklima zu verbessern...“

Rund um die Uhr geöffnet: E-Learning-Messe für Einsteiger und Professionals

Unternehmen auf der Suche nach passenden E-Learning-Produkten oder -Dienstleistungen können auf der Online-Messe eLearning-expo.de schnell und bequem recherchieren und Produkte vergleichen.

Unter dem Motto „Messe to Go“ präsentiert eLearning-expo.de rund um die Uhr kostenlos Softwareanbieter, Produktinfos und Fachwissen. Zeitraubende Messebesuche und aufwändiges Recherchieren nach Anbietern, Marktstudien und Know-how sind nun passé. Einfach im Internet unter www.eLearning-expo.de einloggen: Schnell und übersichtlich bietet die „Messe zum Mitnehmen“ per Mausclick relevante Software- oder Produktinformationen, den richtigen Gesprächspartner und vieles mehr. Und während traditionelle Messen an feste Veranstaltungstermine und Öffnungszeiten gebunden sind, ist die virtuelle Messe 24 Stunden 7 Tage die Woche kostenlos für Fachbesucher geöffnet.

Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clustering in die virtuellen Messehallen:

- WBT/CBT-Training,
- Blended Learning,
- Plattformen & Tools,
- Konzeption/Implementierung und
- Best Practice.

Software- und Produktübersichten, White Papers, Case Studies etc. findet der Besucher an den Messeständen der Aussteller. Für persönliche Kontakte und detaillierte Anfragen steht eine Kontaktbox zur Verfügung. Während des Messebesuchs unterstützt ein Navigator die Fachbesucher beim Finden geeigneter Partner. Gezielt kann nach Produktgruppen, Funktionsbausteinen oder der Branchenausrichtung selektiert werden.

LESERAKTION

Exklusiv für Leser der wirtschaft + weiterbildung!

Die ersten 100 neuen Besucher der eLearning-expo.de erhalten als persönliches Begrüßungsgeschenk einen exklusiven USB-Kugelschreiber.

Einfach unter www.eLearning-expo.de/vip anmelden, den Gutschein-Code ww-VIP eingeben und auf der Online-Messe umsehen.

Der Kugelschreiber mit integriertem USB-Stick (2 GB) geht Ihnen automatisch per Post zu.



Besonderen Mehrwert bieten die redaktionellen Inhalte. Eine Fachredaktion informiert über aktuelle Marktentwicklungen, liefert Entscheider- und Basiswissen sowie Specials zu Trendthemen.

Bereits seit 7 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Über 25.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informie-

ren um über die aktuellen Angebote im E-Learning-Markt auf dem Laufenden zu sein.

Kombination aus Software und Fachwissen

Betreiber und Veranstalter der eLearning-expo.de ist die Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg. „Dem Fachbesucher neben der virtuellen Ausstellung nutzwertige Information zur Verfügung zu stellen – betreut von einer Fachredaktion – dieses Konzept ist im Bereich Business-Software Premium-Klasse. „Wir kombinieren langjährige Erfahrung in den Märkten mit dem Modell der virtuellen Messen.“ informiert Silke Brühl, verantwortlich für die Online-Messen der Haufe Mediengruppe.

Mit acquisa-crm-expo.de startete im März 2002 die erste Online-Messen der Mediengruppe. Über 31.000 Besucher konnte die Messeplattform für Customer Relationship Management (CRM) bis heute verzeichnen. Mitte 2002 folgte eLearning-expo.de. Zum Thema Enterprise Resource Planning (ERP) wurde 2005 die erp-expo.de eröffnet.

www.elearning-expo.de



Sie möchten Aussteller werden?

Ausführliche Informationen finden Sie unter www.elearning-expo.de/onlinewerbung Oder fordern Sie unsere Messe-Infos an unter onlinewerbung@haufe.de



Gitta Holloch, Oberstudiendirektorin und Schulleiterin des Alexander-von-Humboldt-Gymnasiums in Lauterbach, wurde durch ihre Erfolge bei der Schulentwicklung zum Vorbild für Manager.

Foto: Martin Pichler

FORDERN UND FÖRDERN. Von einer besonders erfolgreichen Schulleiterin können sich Wirtschaftsunternehmen abschauen, wie man auch ohne ein großes Budget Fördermaßnahmen entwickelt und umsetzt. Das Veränderungskonzept des „Tipping-Point“ dient dabei als wichtiger Wegweiser.

Keiner bleibt zurück!

„Wir müssen eine lernende Schule werden“, forderte Gitta Holloch als sie im August 2008 die Leitung des Alexander-von-Humboldt-Gymnasiums in Lauterbach im hessischen Vogelsbergkreis übernahm. Die Oberstudiendirektorin hatte auch schon einen Plan. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen war die „pädagogische Mittagsbetreuung“. Lehrer übernahmen die Hausaufgabenbetreuung von Schülern, die bis 15 Uhr in der Schule blieben. Eine Evaluation dieser Maßnahme ergab, dass viele Lehrer diese zusätzliche Arbeitsbelastung mit einer gewissen Lustlosigkeit hinter sich brachten. Und für die betroffenen Schüler war es frustrierend, von den gleichen Lehrern, mit denen sie schon am Vormittag nicht klarkamen, am Nachmittag noch einmal unterrichtet zu werden.

Mit den Vorbereitungskursen zu den Nachprüfungen, die die Schule in den Sommerferien 2008 anbot, sollte alles anders werden. Die Nachprüfungen am Ende der Sommerferien waren für „Wackelkandidaten“ die letzte Chance, ein Sitzenbleiben zu vermeiden. Die Idee war, dass besonders gute, ältere Schüler dazu eingesetzt werden sollten, die Schwachen fit zu machen. Die Vorbereitungskurse zeichneten sich durch ein gutes Lernklima und einen großen Erfolg bei den Nachprüfungen aus. Die Schlussfolgerung: Nicht Lehrer, sondern ältere Schüler sollten ab sofort den Nachhilfeunterricht durchführen, den das Humboldt-Gymnasium kostenlos Schülern anbot, bei denen eine Hauptfachnote negativ war.

Das neue Förderkonzept hatte folgende Eckpfeiler: Maximal fünf Nachhilfes Schüler arbeiten in einer Gruppe, die von einem älteren Schüler geleitet wird. Die Aufgabe der Lehrer ist es, die älteren Schüler zu coachen. „Wir rekrutieren die älteren Schüler, die Nachhilfe geben, aufgrund von Empfehlungen der Lehrer, die diese Schüler über einen längeren Zeitraum kennen“, berichtet Holloch. Die Lehrer halten mit den älteren Schülern, die Nachhilfe geben, regelmäßige Gruppendiskussionen ab, um es ihnen zu ermöglichen, vom Erfahrungsaustausch zu lernen. Die älteren Schüler bekommen ihren Einsatz bezahlt. Es gibt 10 Euro für 45 Minuten. „Für Jugendliche ist das eine sehr gute Bezahlung, aber sie lohnt sich auch für das Gymnasium, weil die älteren Schüler gute Leistungen aus den jüngeren herauskitzeln“, so das Fazit der Schulleiterin. Das Geld bringen Sponsoren aus der örtlichen Wirtschaft auf, die sich durch ein gutes Gymnasium vor Ort eine höhere Attraktivität der Region auf dem Arbeitsmarkt versprechen. Interessant ist, dass die

„Nachhilfelehrer“ nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch den kleineren Schülern zeigen, wie man Konzentrationsprobleme überwindet oder Liebeskummer klärt, bevor man sich dem eigentlichen Lernen zuwendet. Besonderen Erfolg brachte es, schüchternen Schülern mehr Selbstvertrauen zu vermitteln, sodass sich die Noten allein schon durch eine häufigere Beteiligung am Unterricht verbesserten.

Im ersten Jahr der Förderung haben 130 von insgesamt 894 Schülern am Nachhilfeunterricht durch ältere Schüler teilgenommen. Am Ende des Schuljahres gab es nur drei Nichtversetzungen – was einer Quote von 0,3 Prozent entspricht. In Hessen lag die Quote zum selben Zeitpunkt (2008/2009) bei durchschnittlich 2,7 Prozent. Demnach hätten eigentlich in Lauterbach 24 Schüler (eine ganze Klasse) nicht versetzt werden dürfen. „Kein Gymnasium in Hessen war so gut wie wir“, freut sich die Schulleiterin, die natürlich sofort verdächtigt wurde, das Anspruchsniveau an ihrer Schule gesenkt zu haben. Aber Hessen hat ein Zentralabitur und Lauterbach liegt über dem Landesdurchschnitt. Außerdem nimmt das Humboldt-Gymnasium, um sich solcher Vorwürfe zu erwehren, freiwillig an so gut wie allen Wettbewerben teil, mit denen die Qualität von Schulen untersucht wird.

„Statt 24 Schülern – quasi eine ganze Klasse – blieben an unserer Schule nur noch drei Schüler sitzen!“

„Personalentwickler und Unternehmer können viel von Gitta Holloch lernen“, betonte Dr. Bernd Wildenmann, Chef von Wildenmann Consulting in Ettlingen, der die Schulleiterin Ende 2009 zu seinem Symposium „Aufbruch zu einer neuen Leistungskultur“ einlud. „Holloch hat bewiesen, dass die Theorie vom Tipping-Point funktioniert“, analysierte Wildenmann. In Lauterbach sei genau der richtige Hebel betätigt worden, der auch ohne großes Geld den entscheidenden Durchbruch gebracht habe. Die zentrale Forderung von Eltern und Bildungspolitikern, die Anzahl der Sitzenbleiber zu senken und Schüler individueller zu fördern, sei vorbildlich erfüllt worden. Schüler und Lehrer seien wieder stolz auf ihre Schule. Politiker und Unternehmer rissen sich um Gitta Holloch als Gesprächspartnerin.

Martin Pichler ●

Dr. Robert Bachfischer:
Dass man trotz Krise
sein Berufsleben
erfolgreich beenden
kann, zeigt der Chef
des Management
Centrums Schloss
Lautrach im Allgäu.



Fotos: MCSL

Tankstelle für Sinnsucher

INTERVIEW. Zum Jahresende 2009 schied Dr. Robert Bachfischer (63) aus Altersgründen als Geschäftsführer der Management Centrum Schloss Lautrach GmbH aus. Er hat diesem Seminarzentrum, das in Lautrach bei Memmingen beheimatet ist, ein unverwechselbar humanistisches Profil gegeben.

Das Management Centrum Schloss Lautrach (MCSL), das je zur Hälfte der IHK Schwaben in Augsburg und dem Kolping-Bildungswerk in der Diözese Augsburg gehört, besteht seit 1993. 1998 übernahm Robert Bachfischer als Geschäftsführer die operative Leitung. Damals lag der Umsatz im Seminarbereich des MCSL bei 400.000 Euro. Im Jahr 2009 wurden mit offenen Seminaren (knapp 400 Teilnehmer) und mit firmeninternen Seminaren (knapp 2.500 Teilnehmer) 1,6 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet. Das Management Centrum Schloss Lautrach fühlt sich der Persönlichkeitsentwicklung genauso verpflichtet wie der mitarbeiterorientierten Unternehmensentwicklung. Der Erfolg des MCSL drückt sich nicht nur in wirtschaftlichen Zahlen aus, sondern auch in Einträgen im Gästebuch des Schlosses, in dem immer wieder mal vermerkt ist, dass das im MCSL besuchte Seminar einen Wendepunkt in Leben markiere. In „w + w“ blickt Bachfischer auf sein Lebenswerk zurück.

Wie liefen die Geschäfte im Jahr 2009?

Dr. Robert Bachfischer: Wir haben in unserem Seminarhotel, das wir ja selbst betreiben, im Jahr 2009 um fünf Prozent gegenüber dem Vorjahr zugelegt und damit das beste wirtschaftliche Ergebnis erzielt, das wir je zustande gebracht haben. Im Seminarbereich mussten wir bei den offenen Seminaren einen Rückgang von sieben Prozent und im firmeninternen Geschäft einen Rückgang von neun Prozent hinnehmen. Gemessen an den Zahlen anderer Bildungsträger betrachten wir das als ganz ordentliches Ergebnis. Wir haben eine Reihe großer Kunden aus der Automobilbranche – jedoch keineswegs alle – im letzten Jahr verloren. Da wurde von heute auf morgen alles storniert. Aber das konnten wir durch zusätzliche Projekte in mittelständischen Unternehmen gut ausgleichen.

Sie unterhalten nicht nur ein Schloss, sondern bewirtschaften auch noch ein Hotel?

Bachfischer: Das besondere am Management Centrum Schloss Lautrach ist, dass wir als Managementzentrum eine eigene Immobilie, ein Schloss aus dem 18. Jahrhundert, besitzen. Natürlich ist damit auch ein hohes betriebswirtschaftliches Risiko verbunden, denn die Kosten, ein altes Schloss auf dem Niveau eines Vier-Sterne-Tagungshotels unter eigener Regie zu betreiben, sind hoch. Unser Break-even liegt bei jährlich rund 17.000 Übernachtungen. Seit mehreren Jahren haben wir um die 19.000 Übernachtungen und 2009 lagen wir gut darüber. Dem wirtschaftlichen Risiko gegenüber steht der unschätzbare Vorteil, ein Haus in unserer Philosophie gestalten und betreiben zu können und so eine Einheit von Seminarort und Seminarthemen herzustellen.

Was zeichnet das MCSL besonders aus?

Bachfischer: In allen unseren Seminaren geht es immer um den Menschen. Führen heißt schließlich, Menschen gewinnen. Und Menschen gewinne ich dadurch,



dass ich mich ihnen gegenüber klar in der Sache und human im Umgang verhalte, indem ich mich ihnen zuwende und sie spüren, dass es nicht nur um ihre Arbeitsleistung, sondern auch um sie als Menschen geht. Wer Leistung will, muss Sinn bieten, könnte man mit anderen Worten unsere Führungsphilosophie auch zusammenfassen. Solche Seminarinhalte, die nach dem Sinn fragen, bekommt man offensichtlich anderswo nur sehr schwer. Unsere Forderung, sich den Menschen zuwenden, müssen wir natürlich auch innerhalb unseres eigenen Hauses erfüllen. Ich bin überzeugt, dass wir auch und gerade wegen der von uns auch im eigenen Haus praktizierten Führungsphilosophie ökonomisch erfolgreich sind. Wir sind als Unternehmen ein lebendiges Vorbild und das macht uns dann in den Seminaren auch glaubwürdig. Letztlich verbinden wir ökonomische Erfolgsorientierung mit gelebter Humanität. Für mich liegt darin das wirtschaftliche Erfolgsrezept des 21. Jahrhunderts.

Orientiert sich die Führungskräfteausbildung in Lautrach an bestimmten Managementlehren?

Bachfischer: Wenn es um Führungskräftetrainings geht, dann ziehen wir sehr häufig die Ordensregeln der Benediktiner heran. Diese Regeln sind sehr prägnant formuliert, sodass eine moderne Führungskraft nur staunen kann, wie man schon im sechsten Jahrhundert Humanität und wirtschaftlichen Erfolg unter einen Hut brachte.

Einige unserer Seminare finden auf der Basis der Logotherapie und der Existenzanalyse von Viktor E. Frankl und seinem „Nachfolger“ Alfred Längle statt. Der österreichische Psychiater und Psychotherapeut Viktor Frankl, der von 1905 bis 1997 lebte, war fest davon überzeugt, dass die Suche nach Sinn den Menschen zum Menschen macht – genauso wie seine Fähigkeit, selbst in scheinbar ausweglosen Lagen über sich hinauszuwachsen. Anders ausgedrückt, es geht in unseren Seminaren nie um Tipps und Tricks für

Manager. So heißt „Zeitmanagement“ bei uns zum Beispiel in erster Linie, gezielt zu lernen, die richtigen Prioritäten zu setzen. Damit kommen immer die Werte des einzelnen Teilnehmers mit ins Spiel. Frankl fordert dazu heraus, sich mit seiner eigenen Persönlichkeit auseinanderzusetzen. Wie gehe ich mit Herausforderungen oder mit Kritik um? Wie wichtig ist mir Macht? Welche Motive treiben mich an und was bedeutet das für meine Führungstätigkeit? In den Seminarangeboten des Mainstreams wurden diese Fragen bislang oft ausgegrenzt, weil es unangenehm sein kann, sich mit seiner Wesenstiefe auseinanderzusetzen. Um ein guter Manager zu sein, also jemand, der nicht nur kurzfristig Rendite einfährt, sondern einen Beitrag leistet, dass Kundenbedürfnisse bestmöglich befriedigt werden, sich die Mitarbeiter als Menschen gewürdigt fühlen und an den an sie gestellten Herausforderungen wachsen können und nachhaltiger Erfolg möglich wird, der nicht zulasten der Allgemein- →

→ heit und unserer Umwelt geht, muss man heute sehr hohe Anforderungen an sich selbst stellen. Man muss nicht nur von wirtschaftlicher oder technischer Unternehmensführung etwas verstehen. Man muss von Menschen etwas verstehen, von ihren Grundbedürfnissen, von ihren Grundwerten und ihren Grundmotivationen und man braucht einiges Wissen über die Dynamik in Gruppen – denn Unternehmen und Organisationen sind zunächst die Menschen, die dort arbeiten.

Solche Menschen sind schwer zu finden!

Bachfischer: Das trifft zweifellos in weiten Teilen zu, denn die Auswahlkriterien für den beruflichen Aufstieg sind in vielen Unternehmen andere. Es werden Leute nach oben geschwemmt, die den Anforderungen nicht gewachsen sind – vor allem in moralischer Hinsicht nicht. Sie versagen menschlich. Das liegt auch daran, dass in unserem Land die Menschen, die in Spitzenpositionen kommen sollen, vielfach nicht mehr gebildet, sondern nur noch ausgebildet werden.

Wie meinen Sie das?

Bachfischer: Ausbildung heißt, jemandem mit Kenntnissen versehen, die für seinen Beruf und seine Funktion wichtig sind. Das braucht jeder. Bildung heißt da-

gegen, dass Menschen im breiten Maß gebildet werden, dass sie historische Kenntnisse besitzen, etwas von Ethik verstehen und sich selbst reflektieren. Gerade in Deutschland haben wir Bildung zur Ausbildung degenerieren lassen. Überall wird nur noch die Effizienz, das Abrichten auf einen Beruf in den Mittelpunkt gestellt. Bildung hat keinen großen Stellenwert mehr.

Zurück zu Viktor E. Frankl. Wie beeinflusst sein Gedankengut Ihr offenes Seminarprogramm?

Bachfischer: Für Unternehmer und Führungskräfte, die sich mit der Sinn-Frage auseinandersetzen möchten, haben wir unseren Seminarklassiker, das offene Seminar „Wille, Werte, Sinn – die Führungskraft als Sinnstifter“, konzipiert. Sinn kann nur der vermitteln, der den Sinn seines eigenen Tuns erkannt hat. Unser Seminar bietet den Raum, sich unter Anleitung von Alfried Längle mit dem Thema Sinnfindung sowohl in persönlicher Hinsicht: „Was macht für mich Sinn?“ als auch in beruflicher Hinsicht: „Was ist der tiefere Sinn unseres unternehmerischen Handelns?“ auseinanderzusetzen. Das Seminar, das persönlichkeitsbildend angelegt ist, fördert einen persönlichen Erkenntnisprozess, an dessen Ende ein

Mehr an Klarheit über die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns steht. Alfried Längle hat die Psychologie von Viktor Frankl in beeindruckender Weise weiter entwickelt und praktisch anwendbar gemacht. Für mich war und ist er nicht nur ein Lehrer und Freund. Ich halte ihn für eine wirklich außergewöhnliche Persönlichkeit.

Ein Seminar, das gut zur aktuellen Krise passt!

Bachfischer: Wir mussten vor dem Hintergrund der Krise an unserem Seminarangebot überhaupt nichts ändern. Wir merken, dass in diesen Zeiten die Nachfrage nach sinnorientierten Seminaren deutlich größer geworden ist. Vielleicht ist das ja auch eine Ursache für unsere stabile Auslastung im Jahr 2009, dass wir seit Jahren bekannt sind als ein Ort, an dem man die tiefergehenden Fragen, vor die sich eine Führungskraft gestellt sieht, reflektieren kann. Bei uns hat niemand den Eindruck, dass wir mit dem aktuellen Seminarangebot unser Fähnchen nach dem Wind hängen und schnell einmal Ethik und Werte in unser Programm aufnehmen, weil das gerade in diesem Jahr angesagt ist.

Wie beschreiben Sie eigentlich den Sinn Ihres Lebens?

Bachfischer: Sinn meines Arbeitslebens war es, in den letzten 12 Jahren im Schloss Lautrach einen Ort der Begegnung und des Dialogs zu schaffen, an dem die Besucher ihrer eigene Persönlichkeit mit der Unterstützung hervorragender Trainerinnen und Trainer entwickeln können. Einen Ort zu schaffen, an dem deutlich wird, dass zu einer guten Führungskraft mehr gehört als managen zu können, dass es das Interesse an Kunst und Kultur, an Geschichte und Philosophie braucht, dass die Sinne geschärft sein müssen und Ästhetik nicht etwas ist, das man sich leistet, wenn der wirtschaftliche Erfolg eingetreten ist, sondern, dass Ästhetik und darauf aufbauend Ethik eine der Voraussetzungen für Erfolg sind. Ich wollte mit dem Unternehmen Schloss Lautrach beweisen, dass das keine abgehobene schöngestige Theorie ist, sondern gerade dadurch sich nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg einstellt.

Interview: Martin Pichler ●

Werte leben

Leitlinien. Auf ihrer Homepage beschreiben die Trainer und Berater des Management Centrums Schloss Lautrach ihr Führungsverständnis (Auszug):

„Wir stehen für eine Führungskultur aus europäischem Geist, die Menschen Vertrauen entgegenbringt und sie ernst nimmt. Denn nach unserer Überzeugung werden Menschen, die Würdigung und Wertschätzung erfahren, die ihre Talente und Fähigkeiten zum Einsatz bringen können, die spüren, dass es auch um sie selbst geht (Eigenwert) und nicht nur um die Leistung, die sie erbringen (Nutzwert), und die Sinn finden in dem, was sie tun, in aller Regel eine hohes Maß an Leistungsbereitschaft, innerer Beteiligung (Engagement) und Identifikation zeigen. In diesem Sinne wird das Konzept des „personalen Führens“ menschlichen Grundgegebenheiten gerecht und fördert damit eine Leistungs- und Vertrauenskultur.“



Inklusive
Artikel-Archiv
online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

- 🌐 www.personalmagazin.de/probeabo
- 🌐 www.wuw-magazin.de/probeabo

☎ 01 80-50 50 169 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,
abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms.

HAUFE.

ANALYSE. Unternehmen fordern immer kürzere Seminare, in denen nur noch „praxisrelevante Werkzeuge“ vermittelt werden. Dieser Trend ist ein Irrweg, wenn Experten solche Veranstaltungen dazu mißbrauchen, anderen sagen, was sie zu tun haben. Er kann aber ein Segen sein, wenn dadurch die Entwicklung neuer, interaktiver Trainingsformen gepusht wird.

Seminartrends 2010

„Können wir unter der Krise durchtauchen und anschließend weiter machen wie bisher? Oder stehen Veränderungen an, die das Seminargeschäft grundlegend verändern?“, wo auch immer Weiterbildungsexperten in den letzten Monaten zusammentrafen – von der letzten „Zukunft Personal“ über die „X-Organisationen“ bis hin zum neuen „Bildungsforum“ auf der gerade zu Ende gegangenen Learntec – überall stand diese Frage im Mittelpunkt.

Die Redaktion von „wirtschaft + weiterbildung“ hat die Diskussion seit Langem beobachtet und fasst die wichtigsten Anzeichen eines aufziehenden Wandels im Seminarmarkt auf den folgenden fünf Seiten zusammen:

1 Schneller Lernen

Wer die aktuellen Programme der Managementakademien durchstöbert, stößt unter der Überschrift „neue Qualifizierungsangebote“ immer öfter auf Halbtagesseminare. Die Haufe Akademie GmbH & Co.KG in Freiburg bietet zum Beispiel acht offene Halbtagesseminare als „neue Reihe“ für Fach- und Führungskräfte an, die trotz der kurzen Zeit einzelne Aspekte eines abgeschlossenen Themenbereichs „vollständig vertieft“ angeboten bekommen. Die Teilnehmer sollen von neuen Impulsen, die direkt umgesetzt werden können, profitieren. Die kurzen Seminare dauern von 14.00 bis 17.30 Uhr und kosten 295 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer. →

Albrecht Kresse, Chef der edutraining company, bei der Präsentation seiner „Trends der Weiterbildungsbranche“ im Bildungsforum der Learntec 2010. Eine Kurzfassung gibt es auf Seite 28.

**MINI-SEMINARE
FUNKTIONIEREN, ...**

wenn beachtet wird, dass ...



01.

... Menschen sich grundsätzlich nicht sagen lassen, was sie tun sollen.

02.

... Seminarteilnehmer **Mitgestalter** des Lernprozesses sein wollen.

03.

... unter Lernstress und Angst schwerwiegende **Lernblockaden** auftreten.



→ Ein Seminarthema lautet zum Beispiel „Vermitteln in Konflikten – Tipps für Ihre Praxis“, ein anderes „Gut gewappnet ist halb gewonnen: mit gewieften Einkäufern verhandeln“.

Der deutsche Ableger der internationalen Dale Carnegie Trainings, die DCD Training GmbH, München, wartet seit Neuestem mit über 100 Bausteinen auf, die die Kunden einzeln buchen können. Zeitlich sind die Einheiten auf jeweils 1,5 Stunden angelegt, auf Wunsch werden sie auf maximal drei Stunden erweitert. Das neue Angebot nennt sich Competency Based Development System. Über den Baustein „Stressmanagement“ heißt es: „In diesem Modul analysieren Sie zunächst, wie gut sich Ihr Berufs- und Privatleben miteinander vereinbaren lassen. Sie sehen sich dabei die Bereiche Arbeit, Familie, Gesundheit, soziale Kontakte, persönliche Interessen, Spiritualität und Finanzen an. Sie bestimmen Ihre Ausgangsposition: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer augenblicklichen Situation? Dann entwickeln Sie persönliche Handlungspläne für Ihre bessere Work-Life-Balance.“ Da die einzelnen Module nur firmenintern angeboten werden, ist der Preis Verhandlungssache.

Nur an Privatpersonen wendet sich dagegen die SemiGator AG, Wiesbaden, ein Weiterbildungsportal, das neuerdings neun „Abendseminare für mehr Erfolg“ anbietet. Von 18.30 bis 22.30 Uhr werden bundesweit Veranstaltungen für 99 Euro netto abgehalten. Versprochen wird in der Regel, dass man als Teilnehmer „neue Methoden“ oder „sofort umsetzbare Techniken“ kennenlernen könne.

Auffällig ist, dass eine Reihe von Seminaranbietern sich beim Thema firmeninterner Halbtagesseminare lieber nicht in

die Karten schauen lassen. Man biete so etwas zwar an, aber diese Seminarform sei nur eine kurzfristige Reaktion auf den Sparzwang in den Unternehmen, heißt es. Die Hoffnung ist groß, dass sich dieses Format, angeblich ein Rückfall in die reine Wissensvermittlung, schnell wieder überlebe.

Vor dieser Haltung warnt Dr. Helmut Fuchs, Cheftrainer der TAM Trainer Akademie München mit Sitz in Fulda. Es werde bei vielen Weiterbildungsthemen keinen Trend mehr zurück zum alten Seminartourismus geben. Auf Vier-Stunden-Bausteine umzusteigen, sei deshalb ein ernstzunehmender Wunsch der Unternehmen. Die Herausforderung für Trainer bestehe darin, diese kleinen Einheiten effektiv zu gestalten. „Angst vor dem Wandel im Weiterbildungsmarkt haben nur diejenigen, die sich nicht der Herausforderung stellen“, betont Fuchs. „In dieser Entwicklung stecken sehr viele Chancen, den seit Jahrzehnten dahinsiechenden aber dringend notwendigen Paradigmenwechsel beim Lernen zu vollziehen.“

Wie also sollten effektive vier Stunden Training aussehen? „Es ist durchaus denkbar, dass man auch in vier Stunden eine Fallstudie und Rollenspiele unterbringen kann“, sagt Fuchs, für den diese Elemente der Teilnehmeraktivierung unverzichtbar wären, denn nur über praxisnahe Erlebnisse könne Betroffenheit und damit auch Neugier und dadurch Lernbereitschaft erzeugt werden. „Ein aktivierender, kurzer Lernbaustein kann durchaus mehr bewegen als ein dröges Seminar über zwei Tage.“

Völlig falsch ist es laut Edutrainment-Chef Albrecht Kresse, wenn Unternehmen ein Halbtagesseminar buchen, damit jemand der Mannschaft sagt, wo es langgeht.

„Wenn einem ein Dozent sagt, was richtig und was falsch ist und was man gefälligst tun solle, erzeugt das früher oder später Aggressionen. Und sobald die um sich greifen, findet neuropsychologisch kein Lernen statt“, warnt Kresse vor „Bußpredigten zur Krise“.

Auch er hält Halbtagesseminare für machbar, wenn die Lernatmosphäre stimmt. Wer wolle, dass jemand schnell lerne, müsse Spaß bieten, denn Spaß sei die Abkürzung in das Langzeitgedächtnis. „Das Motto heißt: Gute Stimmung, gute Leistung“, formuliert es Fuchs. Auch bei Häppchentrainings solle der Trainer eher Prozessbegleiter als Lösungslieferant sein. Er müsse mit neuen Lerntechniken, persönlicher Empathie und hoher sozialer und emotionaler Kompetenz, Betroffenheit, Neugier und Identifikation mit den Lernzielen erzeugen.

Außerdem müssten Trainer wie Teilnehmer lernen, auf den Punkt zu kommen, damit die vier Stunden Seminar nicht zerredet würden, fordert Fuchs. Sein Tipp: Gerade in Halbtagesseminare könnte man zum Beispiel, wenn der Sprecher einer Arbeitsgruppe seine Ergebnisse vorstellt, die japanische Präsentationsform des Pecha Kucha einüben. Ein Redner zeigt 20 Bilder und darf jedes nur 20 Sekunden lang kommentieren. Nach 6 Minuten und 40 Sekunden ist Schluss. Pecha Kucha wurde von Architekten in Tokio erfunden, um gegen den „Death by Powerpoint“ anzukämpfen.

2 Kontinuierlicher Lernen

Aber selbst gut gemachte Halbtagesseminare bringen einem Unternehmen erst dann etwas, wenn mehrere Mini-Seminare zu einem Intervalltraining verknüpft

04.

... mit **Spaß und Humor** besonders schnell und nachhaltig gelernt wird.

05.

... eine **Anbindung** an eigene Ziele und Unternehmensziele gegeben ist.

06.

... eine **Einbindung** in eine unternehmensweite Lernarchitektur stattfindet.



Das Spiel zur Krise

Ziele erreichen. 12 Personen stehen vor einer Decke, die auf dem Fußboden eines großen (!) Seminarraums ausgebreitet wurde. Die Decke misst sechs mal acht Meter. Auf ihr ist ein Labyrinth aufgemalt und die Spieler müssen einen Weg finden, zum Mittelpunkt vorzustoßen.

Das Labyrinth besteht aus verschiedenfarbigen Wegstrecken, die nur in der Reihenfolge rot, gelb, grün zurückgelegt werden dürfen. Das ist eine anspruchsvolle Herausforderung. Laut Spielanleitung sollen ein Steuerungsteam und ein Aktionsteam gebildet werden. Nach einer ersten Phase der Planung und Rollenklärung versuchen die Teams von außen den richtigen Weg zu finden, da sie das Labyrinth noch nicht betreten dürfen. Erst nach einer gewissen Zeitspanne ist das Betreten des Feldes erlaubt. Einzelne Personen des Aktionsteams dürfen an wichtigen Weggebelungen zur Markierung stehen bleiben. Das Projekt gilt (in der Regel nach 30 bis 45 Minuten) als abgeschlossen, wenn das Aktionsteam ein Markierungsseil auf dem korrekten Weg ausgelegt hat.

Das Spiel heißt „Logic Color“ und wird von der Firma Metalog hergestellt (225 Euro zuzüglich MwSt. und Versand). Es lässt die üblichen Rückschlüsse auf die Teamfähigkeit und die Projektmanagementkompetenz einer Gruppe zu (Strukturieren des Projektteams, Rollenverteilung, Entwickeln von funktionierenden Kommunikationswegen und Ritualen, Wissen weitergeben, ziieldienliche Führungskommunikation, Absprachen, Feedback).

Das Spiel ist so anspruchsvoll, dass es auch von erfahrenen Managementteams die Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung fordert. Am größten ist jedoch der Aha-Effekt zum Thema „Zielorientierung“. Die Lösung wird nämlich am schnellsten gefunden, wenn man „vom Ziel her denkt“ - wenn also das Aktionsteam von der Labyrinthmitte her den Weg zurück zum Ausgang sucht. „Das wirft eine ganz



Logic Color heißt ein Spiel, mit dem der Begriff „Zielorientierung“ auf neue Weise erfahrbar gemacht wird.

neue Perspektive auf den Begriff Zielorientierung“, verspricht der Hersteller. Bislang gehe jeder davon aus, dass man sich vorwärtsgehend zum Ziel hin orientieren müsse. Dabei kann man sich auch das Leben leicht machen und fragen: Wie sah der letzte Schritt aus, der zum Ziel führte? Und wie der vorletzte? Auf neue Art über Wege zur Zielerreichung nachzudenken, sei genau das, was Mitarbeiter in der Krise brauchten.

Die Vermutung liegt nahe, dass sich das Spiel die „Als-ob-Technik“ aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP) zunutze macht: Probleme verkleinern sich dadurch, dass man sich vorstellt, man hätte sie schon gelöst. Dadurch wird die Angst vor dem Problem gemindert und mehr Kreativität freigesetzt. Indem man sich in den Endzustand begibt, wird man entspannter und erkennt mehr Wahlmöglichkeiten.

Hersteller: METALOG training tools OHG, Olching
Telefon 08142 4183710, www.metalog.de

werden – und wenn zwischen den Präsenzhäppchen auch noch am Arbeitsplatz und auf der E-Learning-Plattform allein und in Gruppen gelernt wird. „Die Zukunft gehört der Kombination verschiedener traditioneller und innovativer Methoden“, verkündet Klaus Steven, Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal Deutschland, in

seinem Fachbeitrag ab Seite 30 in dieser Ausgabe. Er spricht vom „Blended Workflow Learning“: Mitarbeiter beschäftigen sich über ein Quartal oder Halbjahr hinweg regelmäßig mit ihrer Entwicklung. „Allein die zeitliche Dimension erlaubt es, Kompetenzen aufzubauen und Einstellungen zu verändern“, so Steven. „Auf diese Weise ist die langfristige

Ausrichtung auf die Verwirklichung der Geschäftsziele möglich.“ Eine Folge zunehmender Mini-Seminare werde es sein, dass Strategien zu ihrer methodisch und didaktisch sinnvollen Vernetzung gesucht würden, sagen auch Dr. Helmut Fuchs und Albrecht Kresse. Trainer sollten sich immer mehr als Lernarchitekten verstehen und dabei die Möglichkeiten des In- →

Ausbildung zum Stresspräventions-Trainer

Anti-Stress-Seminare. In Deutschland belaufen sich die stressbedingten Ausfallkosten nach Expertenschätzungen auf 80 Milliarden Euro pro Jahr. Eine neue Ausbildung zum Präventions-Trainer soll es Unternehmen leicht machen, Stressregulierung zu betreiben.

Gestresste Mitarbeiter machen mehr Fehler. Bei anhaltendem Druck kommt es außerdem nicht selten zu Migräne, Schlafstörungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder Muskelbeschwerden – was wiederum zu Fehltagen führt, die den Arbeitgeber teuer zu stehen kommen. Eine wichtige Frage, die sich Personalentwickler stellen sollten, lautet: Wie lässt sich Stress im Unternehmen verhindern oder mindern? Doch anstatt in Stressregulierung und damit in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu investieren, stehen landläufig weiterhin die Verkaufs- und Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter im Fokus.

Dabei zahlt sich Stressprävention schnell und nachhaltig aus. Michael Kastner, Leiter des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin in Herdecke, beziffert die Rentabilität so: „Eine Investition von einem Euro in eine moderne Gesundheitsförderung zahlt sich nach drei Jahren mit mindestens 1,80 Euro aus.“ Der Schweizer Versicherer Nationale Suisse sparte nach Angaben der Schweizer „Handelszeitung“ durch Investitionen in das betriebliche Gesundheitswesen 1,3 Millionen Schweizer Franken an gesundheitsbedingten Kosten ein. Dem gegenüber standen Ausgaben von 500.000 Schweizer Franken.

Ein anderes Beispiel: 2005 erhielt die London Underground den „Unum Provident Healthy Workplaces Award“, den Unternehmensgesundheitsschutz-Präventionspreis, der

von der Britischen Regierung. Alle 13.000 Mitarbeiter der London Underground hatten seit 2003 ein Stressregulierungsprogramm durchlaufen. Die Organisation wurde angepasst, die Vorgesetzten auf Früherkennung und stressreduzierende Arbeitstechniken geschult und alle Mitarbeiter über die Gefahren von Stress und Burnout aufgeklärt. Das Ergebnis war verblüffend. Die Kosten, die durch Fehlzeiten entstanden waren, reduzierten sich um 455.000 Pfund, was einem Return on Investment des 1,8-Fachen entsprach.

„Train-the-Trainer“ als interne Maßnahme

Stressregulierungstrainings für Fach- und Führungskräfte sind eine Maßnahme, die Verantwortlichen für das Thema „Stress“ zu sensibilisieren. In großen Unternehmen kann es sinnvoll sein, Personalverantwortliche zum Stressregulierungstrainer auszubilden, damit sie intern ihr Wissen weitergeben können. Auf dem Schweizer Markt bietet diese Ausbildung zum Beispiel das Schweizerische Zentrum für Stressforschung an. Über 12 Monate verteilt lernen die Teilnehmer dort, welche Warnsignale wichtig sind und wie sie gestressten Menschen helfen können, sich von dem ständigen Druck zu befreien. Die Nachfrage spricht für das Angebot. Mittlerweile haben 300 Personen das Studium erfolgreich absolviert. In Deutschland bietet die The Right Way GmbH ab 2010 eine entsprechende Ausbildung an. Bei diesem Angebot liegt der Fokus noch stärker auf der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung. Die Trainingsinhalte sind dem deutschen Markt angepasst. An 22 Modultagen lernen die Teilnehmer die medizinischen Grundlagen, die Lehr- und Lernmethodik sowie Handlungsempfehlungen für Beruf und Privatleben, Ernährung und Bewegung kennen. Am Ende steht die Prüfung zum zertifizierten Stressregulierungstrainer. Das Ziel ist es, die Ausbildungsteilnehmer zu befähigen, andere Menschen zu einer besseren Stressregulierung anzuleiten. Fragestellungen wie:

- „Woran erkenne ich einen gestressten Mitarbeiter?“
- „Welche Änderungen im Arbeitsumfeld sind nötig?“
- „Wie kann der Einzelne Stress besser regulieren?“

stehen im Mittelpunkt der Ausbildung. Dass das Thema auch international die Unternehmen bewegt, zeigt sich daran, dass The Right Way zusammen mit einem Kooperationspartner die Ausbildung auch in der Türkei anbieten wird. Stress kennt keine Grenzen – weder gesellschaftliche noch nationale.



Foto: fotolia.com

Peter Buchenau, seit über 15 Jahren Experte für Stressregulierung, gründete 2002 die „The Right Way GmbH“ mit Niederlassungen in St. Gallen und Würzburg (www.the-right-way.eu). 2009 erschien sein Buch „Der Anti-Stress-Trainer. 10 humorvolle Tipps für mehr Gelassenheit“ im Gabler-Verlag.

→ ternets nicht vergessen. Beide sind sich sicher, dass das Lernen zwischen den Präsenzveranstaltungen künftig insbesondere durch Mobile Learning sichergestellt werden könne. „Unsere Lese-, Arbeits- und Lernmethoden waren oft noch in der elektronischen Steinzeit verortet“, erklärt Fuchs, aber in dem Augenblick, wo man anfangs „Spiegel online“ auf dem Handy zu lesen, entstehe eine neue Rezeptionsgewohnheit. Deshalb stellten das „iPad“ des Kalifornischen Computerherstellers Apple Inc. oder ähnliche Produkte auch eine Revolution auf dem Weiterbildungsmarkt dar. Mit ihnen könne man überall zwischendurch in noch nie dagewesener Qualität Lernspiele spielen, in sozialen Netzwerken aktiv sein oder bei Google Hintergrundwissen recherchieren. Es werde schon bald sprunghaft neue Möglichkeiten des Online Learnings für „iPads“ geben. Wenn diese dann noch mit einem hohen Alltagsnutzen verknüpft sein sollten, werde Mobile Learning schnell von den Berufstätigen adaptiert.

3 Mit Kollegen lernen

Die Forderung nach einer praxisrelevanten, erlebnisorientierten Weiterbildung wird beispielhaft vom Format der „kollegialen Fallberatung“ oder auch der „kollegialen Praxisberatung“ oder kurz des „Kollegen-Coachings“ erfüllt. Jede Führungskraft hat berufliche Konflikte, die sie nicht mehr allein lösen kann. Also coachen sich die Mitarbeiter gegenseitig. Ziel ist es, Lösungen zu finden und die Problemlösungskompetenz und die Sozialkompetenz der Teilnehmer nachhaltig zu erhöhen. Auf den ersten Blick gehört das Kollegen-Coaching nicht zum Thema „Seminarrends“, aber es ist laut Dr. Claudia Harss, Geschäftsführerin der TWIST Consulting Group in München, inzwischen die Regel, dass solche Treffen von Trainern begleitet werden – einfach weil derzeit in den Unternehmen niemand die Zeit hat, Meetings zu organisieren, einzuladen und sich selbst auf eine Moderation vorzubereiten und die Verbindlichkeit von Absprachen einzufordern. Außerdem sei ein Trainer nützlich, um die Fallbearbeitung mit theoretischem Input abzurunden und Einzelprobleme in einen größeren Zusammenhang zu stellen. „Im Krisenjahr 2009 war das Kollegen-Coaching das am

meisten nachgefragte Format – und zwar im Mittelstand wie in Konzernkreisen“, berichtet Harss, die im Februar 2009 ausführlich in „wirtschaft + weiterbildung“ als Expertin der kollegialen Fallberatung vorgestellt wurde.

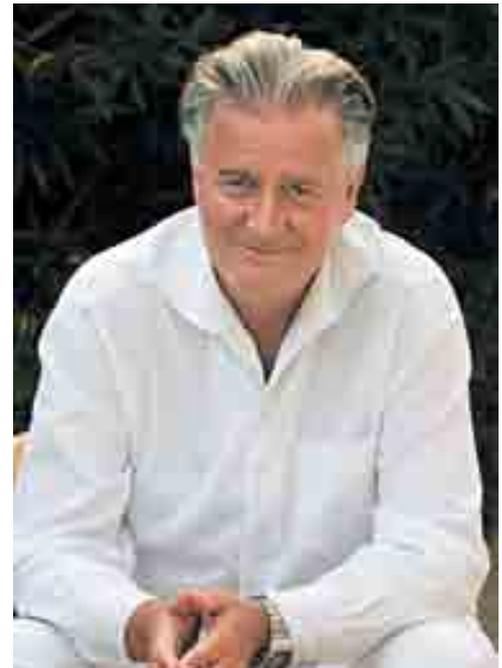
Auch die großen Akademien haben das Thema erfolgreich im Angebot. Sie nennen es zum Beispiel „Boxenstopp für erfahrene Führungskräfte“ (3 Tage, 1.850 Euro, maximal 10 Teilnehmer) oder „Persönlicher Führungs-Check-up“ (2 Tage, 1.490 Euro, maximal 6 Teilnehmer). Seminarelemente werden gemischt mit Phasen des Erfahrungsaustauschs und des „Coachings in der Gruppe“. Versprochen wird dem Interessenten „wertvolles Feedback, das in ihrer Position so selten geworden ist“.

4 Das Lernen lernen

Vor wenigen Jahren lautete das Motto noch „Wir lernen für den Job“. Heute ist Lernen der Job. Eine Reihe von Befragungen hat im letzten Jahr laut Albrecht Kresse gezeigt, dass den deutschen Unternehmen gleich nach der Stressprävention das Thema „Lernen lernen“ immer wichtiger wird. Wenn Lernen die Schlüsselkompetenz der Zukunft ist, müssen die Mitarbeiter schließlich Lernprofis werden. „Haben wir Konzepte, um Lernen zu lernen?“, fragt der Berliner Trainer. Eigentlich müssten die Weiterbildungskataloge der Unternehmen voll sein mit Angeboten zum Thema Lernen. „Aber tatsächlich wird das Thema noch von den Gedächtnistrainern beherrscht, die uns sagen, wie wir uns etwas merken können“, kritisiert Kresse. Aber schon bald würden die Unternehmen ihren Mitarbeitern spezielle Trainingsangebote zum Thema „Lernen lernen“ unterbreiten und ihnen so ermöglichen, ihren Lernstil zu bestimmen und eine individuelle Lernstrategie zu entwickeln. Auf dem Weg zum Lernprofi muss schließlich jeder selbst wissen, wie er sich Lernziele setzt, die richtigen Inhalte auswählt, sich motivierende Rahmenbedingungen schafft, sich Unterstützung bei Lerngruppen holt und die Neuen Medien nutzt.

5 Werte schätzen lernen

Es gibt einen einfachen Grund, weshalb sich Unternehmen immer mehr mit so



Dr. Helmut Fuchs, Cheftrainer der TAM Trainer Akademie München

„weichen“ Dingen wie Werten befassen: Werte sind der Hebel, mit dem Changeprozesse beschleunigt werden können. Und diese sind letztlich die Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erringt. Jedes Unternehmen und jede Organisation hat Werte. Die Werte „formen“ die Mitarbeiter. Wer die Beschäftigten einer Industrie und Handelskammer mit denen einer großen Werbeagentur vergleicht, kann sich leicht vorstellen, wie neue Mitarbeiter vom ersten Tag an in ihrer Entwicklung „festgelegt“ sind. Werte sind sehr stabil, weil in der Organisation geradezu verankert. „Im Umkehrschluss heißt das: Organisationen ändern sich erst dann, wenn sich die Werte der Mitarbeiter gezielt ändern“, sagt Dr. Bernd Wildenmann von Wildenmann Consulting in Ettlingen. Er lässt in seinen Seminaren Mitarbeiter das Wertesystem ihres Unternehmens analysieren. Dazu erfand er ein Tool mit 39 möglichen Werten. Es gilt, die derzeit herrschenden Werte zu identifizieren und dann jene Wunsch-Werte festzulegen, die man braucht, um die (neuen) Unternehmensziele zu erreichen. Durch das Tool werden Werte wie „Kundenorientierung“, „Fairness“ oder „Kreativität“ sauber definiert und besprechbar gemacht. Aber Vorsicht: Ein neues Wertesystem kann immer nur aus den „vorhandenen Rebstöcken“ gezüchtet werden, sagt Wildenmann.

Karin Seeber, Martin Pichler ●

ERFOLGSFAKTOR LERNEN. Einige seiner neuen Denkanstöße, wie moderne Lernprozesse und neue Lernformate entwickelt werden können, stellt Albrecht Kresse, der „Titelheld“ unserer aktuellen Ausgabe, in diesem Fachartikel zur Diskussion. Am 1. Oktober 2010 veranstaltet er in Berlin zum selben Thema den Trendkongress „eduTrends 2010“ (www.edutrainment-company.de).

Vom Training zur Simulation

Trainer, Personalentwickler und die HR-Strategen in den Unternehmen sind aufgerufen, angemessene Weiterbildungslösungen zu entwickeln, die die Ergebnisse der modernen Lernforschung wirklich berücksichtigen.

Ein klassischer Vortrag über vernetztes Denken im großen Saal des Kongresspavillons ist insofern genauso ein Paradoxon wie dieser Artikel, der in gedruckter Form in einem Medium erscheint, das den Anspruch erhebt, von Experten für Experten aktuelle Themen, solides Hintergrundwissen und Zukunftstrends zur Verfügung zu stellen.

Wer wird den Artikel lesen? Und was bewirkt lesen? Fast schon komisch sind Bücher von Hirnforschern namhafter Universitäten, in denen auf die denkbar langweiligste Form ohne ein einziges farbiges Bild und im schlimmsten Fachchinesisch über die Erkenntnisse der Gehirnforschung und die durchaus richtigen Schlussfolgerungen für zeitgemäße Lehr- und Lernsettings reflektiert wird.

„Zum Selbstlernen fähige Mitarbeiter sind der neue Nibelungenschatz der teutonischen Exportweltmeister im globalen Wettbewerb.“

Genug geschimpft, werden die meisten Leser jetzt denken. Hier kommen Denkanstöße, wie ein zeitgemäßes Trainingsszenario aussehen könnte:

· Definieren, was gelernt werden soll

Dies ist der altmodische Teil der Empfehlung. Die spannende Frage lautet, wie sich aktuelle Ziele des Unternehmens mit den individuellen Lernzielen der Vertriebsmitarbeiter synchronisieren las-

sen. Dazu ist eine messbare Bestandsaufnahme über die vorhandenen und die zu entwickelnden Kompetenzen notwendig. Kein Hexenwerk. Die Verfahren dazu sind bekannt, seit mindestens zwanzig Jahren erprobt und validiert. Einziges Problem: Nur zehn Prozent der Unternehmen wenden diese systematischen Verfahren an.

· Vom Teilnehmer zum Protagonist

Die Einbeziehung der Zielgruppe in allen Phasen der gewünschten Kompetenzentwicklung macht den Unterschied. In den meisten klassischen Programmen ist der Inhalt nicht das Problem. Er liegt im virtuellen Sinne auf der Straße. In zehn Minuten googeln findet jeder digital Native alle relevanten Inhalte zum Thema Verkauf oder Führung. Spannend ist die Frage, wie aus Wissen Können wird. Die alte Erkenntnis, dass, wer etwas lernen will, damit beginnen sollte, es zu lernen, gewinnt im Web 2.0 eine neue Bedeutung. Inhalte können von mündigen Selbstlernern recherchiert, aufbereitet und

diskutiert werden. Die heutigen Experten werden bald ähnliche Copyright-Gefechte erleben, wie sie Künstler heute schon führen. Wer schlau ist, schafft Communities und erzielt Teilnehmerbindung durch Zusatzangebote, die über das reine Wissen hinaus gehen. Wer es schafft, den mündigen Bildungsnetzbürger unter der Markenmacht eines Expertenstatus zum Mitproduzenten von Content zu machen, hat die Zukunft auf seiner Seite.

· Echte Praxis simulieren

Damit ist klar, dass Präsenzveranstaltungen zu Trainingszwecken ein völlig anderes Format benötigen, als der heutige Seminartourismus. Wo früher informiert wurde, wird heute trainiert. Wo heute trainiert wird, muss künftig die echte Praxis simuliert werden. Was spricht dagegen, die immer gleichen Verkaufstrainingsprogramme durch realistische Praxissimulationen zu ersetzen? In den Niederlanden hat sich der Beruf des Seminarschauspielers fest etabliert.

Kein seriöser PE-ler käme dort auf die Idee, Rollenspiele durchführen zu lassen, in denen überforderte Kollegen in Laienspielmanier schwierige Kunden darstellen. Warum nicht feste Trainingscenter schaffen, in denen fest angestellte Schauspieler für den Außendienst zur Verfügung stehen, die in der Lage sind, die kritischen Erfolgsfaktoren im Gespräch für ein Fokusprodukt in echter Alltagsatmosphäre zu testen? Kundenbesuche bei der Musterfamilie mit Profifeedback statt instruktionsbasiertes Lernen mit einer nachgewiesenen Transferquote von maximal zehn Prozent.

· Youtube für das neue Lernen

Wenn Lernen die wichtigste Kompetenz des 21. Jahrhunderts wird, sind gerade im Einsatz von neuen Medien Lösungen gefragt, welche die Möglichkeiten der momentanen Marktteilnehmer bei Weitem überschreiten. Google und Microsoft arbeiten bereits an eigenen Lernplattformen. Im Appstore finden sich immer mehr Lernprogramme für die unterschiedlichsten Anwendungen. Der Einsatz neuer Medien beim Lernen wird Standard. Und der Professionalisierungsdruck steigt.

Wer mit der Playstation aufgewachsen ist, möchte keine linearen Lernprogramme in Retropixelanmutung. E-Learning muss sexy werden.

Gefragt sind große Lösungen in Highend-Technik oder groovige Guerillangebote für netzaffine Nonkonformisten. Wer sich genau dazwischen tummelt, wird Probleme bekommen. Die Youtubisierung des Lernens hat längst begonnen. Genau hier liegt die Chance für den defragmentierten Markt der Trainingsbranche. Bleibt die Frage, wann die große Plattformlösung

„Momentan wird ein Teilnehmer, der im Seminar das Thema parallel zur Veranstaltung googelt, noch als Störenfried empfunden.“

kommt, die es schafft, den millionenfach vorhandenen Content sinnvoll zu bündeln und einen neuen Vermittlungsstandard zu definieren.

· Lernen ist „die“ Metakompetenz

Fähigkeit zum Selbstlernen ist eine zwar willkommene aber nebulöse Zusatzkompetenz, für die weder eine allgemein gültige Definition noch ein valides Beurteilungsverfahren vorliegt. Und genau hier liegt der neue Nibelungenschatz der teutonischen Exportweltmeister im globalen Wettbewerb.

Schlaue Unternehmen sollten jetzt eigene Lösungen für die Vermittlung von Selbstlernkompetenzen entwickeln und zum Standard der eigenen PE-Arbeit machen. Am Beginn der betriebsinternen Bildungskarriere stehen dann Trainingsprogramme mit Lerntypentest, Lerntechniken und der intelligenten Nutzung des Internets als Wissensnetz, die individuelle Karriere- und Lernziele mit den Unternehmenszielen synchronisieren. Jeder lernt für sich und steigert gleichzeitig die Wissensbilanz seines Arbeitgebers.

Wenn die Weiterbildungsbranche so bliebe wie vor der Krise, wäre es für uns Trainer sicherlich sehr bequem. Für unser Land und unsere Unternehmen wäre es gefährlich. Deutschland war das Land der Dichter und Denker. Die Zukunft gehört dem Land des Lernens.

Albrecht Kresse ●

BIN EIN ANHÄNGER

der **PERSONAL & WEITERBILDUNG**

Denn hier finde ich alles, was ein HR'ler braucht.



Übrigens: Unter www.personalundweiterbildung.de/anhaenger können Sie kostenlos diese und weitere Türanhänger bestellen.

Fachmesse:

10. Juni 2010, 09.00 – 18.30 Uhr
11. Juni 2010, 08.30 – 16.00 Uhr
Rhein-Main-Hallen, Wiesbaden
Vorregistrieren unter:
www.personalundweiterbildung.de/anmeldung

Veranstalter:

DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH
www.personalundweiterbildung.de



LERNSETTING. Die Kombination verschiedener traditioneller Weiterbildungsformate mit Web-2.0-Methoden heißt bei AchieveGlobal, einem der weltweit größten Trainingsanbieter, „Blended-Workflow-Learning“. Der Bogen reicht vom Präsenztraining über Videokonferenzen bis hin zu Hausaufgaben, die in virtuellen Arbeitsgruppen gelöst werden. Hinzu kommen Lerntagebücher und Coaching am Arbeitsplatz.

Nachhaltige Lernprozesse durch

Vergleich der Transferwahrscheinlichkeit*

Bericht aus der Praxis. Bessere Lerneffekte gibt es, wenn der Abfall der Lernkurve permanent gestört wird.

	Präsenzlernen	Blended Learning
Konzept	2 Tage Präsenzseminar plus 1 Tag Vertiefungs-Workshop	Kombination aus Präsenzlernphasen und On-the-Job-Lernphasen (Web-Konferenz, Seminar, Transferaufgabe, Lernzirkel, E-Coaching)
Zeitaufwand des Trainingsanbieters	2 Tage + 1 Tag = 24 Stunden	2 x 90 Minuten Web-Konferenz = 3 Stunden 1 Tag Seminar = 8 Stunden 12 x 15 Minuten Transferaufgabe = 3 Stunden 12 x 45 Minuten Transfer-Coaching = 9 Stunden Alles zusammengerechnet = 23 Stunden
Zeitaufwand des Teilnehmers	3 Arbeitstage plus 2 x 0,5 Tage Reisezeit = 4 Tage	3 Stunden Web-Konferenz + 8 Stunden Seminar + 1 Stunde Transferaufgabe + 1 Stunde Transfer-Coaching + 4 Stunden Reisezeit = 17 Stunden = 2 Arbeitstage
Transferwahrscheinlichkeit	Wenn individuelle Entwicklungspläne festgelegt und durch die Vorgesetzten nachverfolgt werden, ist der Transfer im Vergleich zu reinen Seminaren höher. Die Lernkurve wird ohne Nachbereitung schneller abnehmen und knapp die Hälfte der Teilnehmer erreichen.	Der Transfer wird signifikant höher sein, da die Lernkurve kontinuierlich durch Impulse hoch bleibt. Die Verbindlichkeit wird durch eine Mischung aus Begleitung und Kontrolle bei dem überwiegenden Teil der Teilnehmer hergestellt. Bei deutlich mehr als der Hälfte der Teilnehmer sind Fortschritte beobachtbar.

* am Beispiel eines zweitägigen Verkaufstrainings für 12 Personen, AchieveGlobal 2010

Teilnehmern erfordern. Dazu zählen Diskussionen, Simulationen und Praxisübungen, aber auch Live-Online-Kurse, in denen Teilnehmer in virtuellen Arbeitsräumen zusammen an ihrer Weiterentwicklung arbeiten.

Hinzu kommen Lernschritte, die vom Teilnehmer selbstständig absolviert werden – er eignet sich Wissen an und setzt es eigenständig um, zum Beispiel im Servicekontakt mit dem Kunden. Als weiterer Baustein kommt die Kombination von virtuellem Training und einem unternehmensinternen Präsenzseminar hinzu, in dem die Teilnehmer das Gelernte in Rollenspielen anwenden.

Geschäftsziele und Weiterbildung verzahnen

Bei einer typischen Blended-Workflow-Lösung sind die Führungskräfte und Mitarbeiter über ein Quartal oder gar ein Halbjahr hinweg kontinuierlich mit ihrer Weiterbildung beschäftigt – und zwar jede Woche jeweils drei bis vier Stunden. Wo immer möglich, geht es in die Umsetzung, in die Praxis, in den Transfer. Die Teilnehmer sollen ihre neuen Fertigkeiten am Arbeitsplatz anwenden. Training-on-the-job ist das Ziel: Ständig setzen die Teilnehmer neues Wissen ein, sammeln Erfahrungen im Praxiseinsatz, reflektieren die Ergebnisse, nehmen notwendige Veränderungen vor, eignen sich weiteres Wissen an, gehen wieder in die Umsetzung. So entstehen Lernspiralen mit sich selbst verstärkenden Effekten, die zu hohen Transfererfolgen führen.

Unternehmen, die Weiterbildung global denken und eine über mehrere Länder verteilte Mitarbeiterschaft gemeinsam ler-

Ein neue Art, das Lernen in Unternehmen zu gestalten, macht von sich reden. Das dazugehörige Schlagwort lautet: „Blended-Workflow-Learning“. Es steht für eine intelligente Kombination verschiedenster Weiterbildungsmethoden – abgeleitet vom englischen Wort „blend“, das

„vermischen, verschmelzen“ bedeutet. Eckpfeiler der neuen „Mischung“ sind webbasierte, moderatoren gestützte Trainings und das webbasierte E-Learning. Der Schwerpunkt von Blended-Workflow-Veranstaltungen liegt auf Aktivitäten, die eine Echtzeitinteraktion zwischen den

intelligenten Methodenmix

Blended-Workflow-Learning

Lernprozess. Der Trend zu kleinen Lernhäppchen ist so lange nicht verkehrt, wie diese Einzel-Events zu einem zielgerichteten Lernprozess mit Beteiligung der Vorgesetzten verzahnt werden.

Phase 1: Vorbereitung	Phase 2: Performance-Management	Phase 3: Der Manager als Coach	Phase 4: Vertiefung +Evaluation
Anschauen eines Online-Videos 10 Minuten	Web-Konferenz zur Diskussion der Ergebnisse und Feedback 1 Stunde	Transfer E-Coaching 1 Stunde / Monat	Transfer E-Coaching 1 Stunde / Monat
Download eines Tools 30 Minuten	Übung/Anwendung in der Praxis	Web-Konferenz zur Diskussion der Ergebnisse und Feedback 1 Stunde	Übung/Anwendung in der Praxis
Strategiekklärungs-Workshop Senior Mgr 1 Tag	Seminar „Performance-Management“ 1 Tag	Übung/Anwendung in der Praxis	Download eines Tools 30 Minuten
Teilnahme an einer Online- KickOff-Veranstaltung 1 Stunde	Bearbeitung eines E-Learning-Moduls 90 Minuten	Seminar „Coaching-Leistungen gezielt fördern“ 1 Tag	Vertiefungs-Workshop 1 Tag

Implementierung
 Training
 On the Job

Quelle: AchievGlobal

nen lassen möchten, sehen das „Blended-Workflow-Learning“ als Chance, die Erreichung der Unternehmensziele mit den Weiterbildungsaktivitäten zu verzahnen. Dazu integrieren sie ihre Weiterbildungsaktivitäten so intensiv wie möglich in die zentralen Geschäftsprozesse. Topmanagement, Geschäftsleitung und Personalentwicklung sind mithin angehalten, zunächst einmal die Geschäftsanforderungen zu definieren, Unternehmensziele daraus abzuleiten und zu prüfen, welche Kompetenzen seitens der Mitarbeiter notwendig sind, diese Ziele erreichen zu können. Daraus ergeben sich die Weiterbildungsinhalte und -methoden, die dazu beitragen, jene Zielerreichung zu unterstützen.

Die Unternehmen müssen Weiterbildung strategisch denken. Entscheidend ist nicht, welche Lernformen und Lerninhalte die besten sind – das mehrwöchige Intervalltraining oder Miniformate wie „Learning-Nuggets“ oder „Lunch & Learn“, bei dem ein Experte einen Kurzvortrag zu einem Thema hält, während die Teilnehmer einen Imbiss zu sich nehmen.

Trainer steuern Lernprozesse

Wenn die unkonventionell-ungewöhnliche Kurzform hilft, ein Unternehmensziel zu erreichen, wird sie eingesetzt. Leistet der Live-Online-Kurs eher einen wichtigen Beitrag, setzen sich die

Teilnehmer eben an ihre PC. Vermieden werden muss künftig ein lineares Entweder-oder-Denken. Notwendig ist eine flexible Sowohl-als-auch-Haltung unter dem strategischen Aspekt der Verwirklichung der Unternehmensziele.

Das Blended-Workflow-Learning erfordert nicht nur von der Geschäftsleitung die Fähigkeit zur flexiblen Anpassung! Einige Beispiele: Aufgrund neuer technologischer Entwicklungen, insbesondere im E-Learning-Bereich, ist vieles möglich. Aber nicht alles ist unter dem didaktisch-pädagogischen Aspekt sinnvoll. Die Weiterbildungsverantwortlichen sollten im Methodenmix nicht einfach verschiedene Lernmethoden aneinanderreihen. Diese müssen vielmehr didaktisch angemessen →

→ sen aufeinander abgestimmt werden. Bei jedem Lerninhalt ist zu fragen, mithilfe welcher Lernmethoden es am besten gelingt, ihn den Mitarbeitern nahezubringen.

Letztendlich müssen sich alle am Weiterbildungsprozess beteiligten Menschen umstellen – das gilt auch für die Trainer und Coaches. Diese werden immer mehr zu Lern-Coaches, die Lernprozesse moderierend steuern. Die Kernkompetenzen eines Lern-Coaches lassen sich so zusammenfassen:

- Er bewältigt die didaktisch-methodischen Herausforderungen des Methodenmix, nutzt die Vorteile des Online-Lernens und der Präsenzs Schulungen und minimiert die Nachteile der Weiterbildungsmethoden.
- Orientierungsfunktion: Im Dickicht der komplexen und zahlreichen Methoden kann der rote inhaltliche Faden verloren gehen – der Lern-Coach informiert den Teilnehmer stets, warum er welchen Lernschritt geht und erläutert die Bedeutung für das große Weiterbildungs ganze.
- besondere motivatorische Fähigkeiten: Da die Anzahl der direkt-persönlichen

Begegnungen mit dem Teilnehmer sinkt, muss der Coach fähig sein, über E-Mails und Chats eine motivatorische Wirkung zu erzielen und den Lerner zu eigenständigem und selbstverantwortlichem Lernen zu bewegen.

- spezifische kommunikative Kompetenzen: Der Lern-Coach muss Lerninhalte so präsentieren und erklären, dass dem Teilnehmer auch ohne direkte Begegnung deutlich wird, was von ihm verlangt wird.

- spezielle Transfermethoden und Training on the job: Neben dem Methodenmix steht die Anwendungsorientierung im Vordergrund – der Coach weiß, welche Umsetzungsmöglichkeiten es zu jeder einzelnen Lernmethode gibt und ist Spezialist im Transfer-Coaching.

Auch die Teilnehmer müssen eine neue Weiterbildungsmentalität entwickeln: Im Online-Lernportal etwa können sich die Teilnehmer und Leiter des Kurses „Bessere Servicebeziehungen aufbauen“ auf einer speziellen Website im Intranet über Diskussionsforen und Wikis austauschen, Lernunterlagen gemeinsam direkt über den Browser verändern, den Lernpro-



AUTOR

Klaus Steven,
Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal

Deutschland GmbH, ist Spezialist für Performance Improvement, Führungskräfteentwicklung und messbare Trainingsergebnisse.

AchieveGlobal Deutschland GmbH
Roßstraße 96, 40476 Düsseldorf
Telefon 0211 55777-00
klaus.steven@achieveglobe.de,
www.achieveglobe.de

zess über einen Blog kommentieren und auf alle Aufgaben, Zeitpläne, PDF-Dokumente, E-Learning-Module, Anwendungstools und Audio- und Videodateien zugreifen, die für den Lernprozess wichtig sind.

Das Beispiel zeigt: Es ist damit zu rechnen, dass Teilnehmer allein aufgrund der technischen Komplexität überfordert sind. Der intensive Methodenmix in Kombination mit dem direkten Einsatz in der Praxis führt zu einem neuen Weiterbildungsverständnis: Arbeiten und Lernen gehen ineinander über, die Grenzen zerfließen. Wer neben seinen beruflichen Aufgaben zusätzlich intensiv lernt, dem wird ein überdurchschnittliches Engagement abverlangt.

Darauf müssen die Menschen vorbereitet werden. Die Weiterbildungsverantwortlichen dürfen nicht voraussetzungslos erwarten, dass die Mitarbeiter mit den neuen Weiterbildungsmöglichkeiten zurechtkommen. Sie sollten Überzeugungsarbeit leisten, die Teilnehmer befähigen, die E-Learning-Einheiten nutzen zu können, und sie motivieren, sich den flexiblen Lernmethoden zu öffnen. Angesichts der Veränderungen des Trainings im 21. Jahrhundert ist es ratsam, die Einführung des Blended-Workflow-Learning als Projektaufgabe zu begreifen und auf allen Ebenen die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Das beginnt bei der didaktisch sinnvollen Aufbereitung der Lerninhalte und der Kombination der Lernmethoden. Und es hört mit der Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern, die Berührungängste mit den „Trainingsmethoden des 21. Jahrhunderts“ haben, noch lange nicht auf.

Klaus Steven ●

Prinzipien des Workflow Learning

- 1. Praxisprimat.** Blended-Workflow-Learning umfasst wesentlich mehr Gruppenarbeit, Anwendungsübungen und Umsetzungseinheiten als theoretische Unterweisungen und Technikunterstützung.
- 2. Zugang.** Alle interaktiven Inhalte und Medien befinden sich an einem Ort – im Learning-Management-System (LMS) oder im unternehmensinternen Intranet.
- 3. Lernkontrollen.** Aufgrund des hohen Komplexitätsgrads des Blended-Workflow-Learning ist es notwendig, ständig die Ergebnisse der Weiterbildungsaktivitäten zu messen, um rechtzeitig Korrekturen am Methodenmix und den Inhalten vorzunehmen.
- 4. Vorbild.** Management und jeder, der Führungsverantwortung trägt, fungiert als Vorbild. Als Coach oder durch seine Präsenz bei den Trainingsveranstaltungen (bei der Kick-off-Veranstaltung zum Start eines neuen Weiterbildungskurses). Dabei verdeutlicht der Manager die strategische Bedeutung und die Ziele einer Maßnahme.
- 5. IT-Support.** Die Integration komplexer, technikgestützter Lernformen erfordert professionellen IT-Support.

Entwickeln Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter

Medien und Materialien Dienste

Kostenlose Demo-Materialien

Downloads Newsletter und Infodienst



Neuerscheinung

Videogestütztes Lernprogramm

CD-ROM mit Videosimulation, gestaltbarem
Gesprächsverlauf, Videoszenen, Lösungsbeispielen
Best.-Nr. 9580, EUR 79,00 (D)
(auch als Trainerversion erhältlich)

Einfach informieren unter:

www.juenger.de

Besuchen Sie uns auf
der Didacta in Köln!

Noch Fragen? info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach

So verhindern Profis destruktive Machtspiele

FÜHRUNG IN DER KRISE. Wenn Machtspiele zwischen Mitarbeitern die Arbeitsproduktivität hemmen, muss die Führungskraft eingreifen. Wie das geschehen kann, beschreibt Dr. Bernd M. Wittschier. Dabei zeigt er: Eine Führungskraft kann im Machtspiel Schlichter, aber auch Opfer oder Täter sein.

Der Teamleiter ruft den Mitarbeiter zu sich ins Büro und gibt ihm lautstark zu verstehen, der Fehler, der ihm unterlaufen ist, dürfe nicht mehr vorkommen. Ansonsten drohen Konsequenzen, so die Führungskraft. Ist das ein Machtspiel? Nein, denn obwohl sich über die äußere Form der Kritik streiten ließe, geht es dem Teamleiter doch noch um die Sache.

Anders sieht es aus, wenn er vor Publikum so vorgeht, den Mitarbeiter im Plenum maßregelt und niedermacht, um zu demonstrieren, dass immer noch er es ist, der im Team das Sagen hat. Der Teamleiter fürchtet die Konkurrenz des Mitarbeiters und zettelt ein Machtspiel an, um ihn auf Distanz zu halten. Sicherlich: Zuweilen haftet Machtspielen auch etwas Spielerisches und Vergnügliches an – der Name sagt es ja schon. Bewundernd blickt man auf denjenigen, der es versteht, das Machtspiel geschickt für sich zu entscheiden.

Für die meisten Machtspiele jedoch ist die dunkle, unheimliche und destruktive Seite bestimmend. Den Machtspielern geht es selten um die Sache selbst: Sie benutzen oder missbrauchen Sache, Gegenstand oder Inhalt, um Machtpositionen zu verteidigen, anzufechten oder zu erringen.

Die Führungskraft als Schlichter

Nun könnte das Management das Machtspiel schlichtweg verbieten. Das jedoch geht an der Realität vorbei und zeugt von einer gewaltigen Portion Naivität. In

jedem Unternehmen, in jeder Abteilung, an jedem Arbeitsplatz laufen Machtspiele ab – sie lassen sich nicht verhindern. Fraglich ist überdies, ob dies überhaupt wünschenswert ist. Denn bei einem Verbot droht die Gefahr, dass das Machtspiel als ungelöster Konflikt zwischen Mitarbeitern weiterschwelt und eine unheilvolle Wirkung entfaltet. Auch klären Mitarbeiter über das Machtspiel einen offenen Konflikt, Führungskräfte nutzen es, um in ihrer Abteilung eine Hierarchie zu etablieren.

Hinzu kommt: Wer sich im Machtspiel behauptet, beweist Durchsetzungsstärke – ein Kriterium, das gerade bei der Beurteilung, ob ein Mitarbeiter für eine Führungsposition geeignet ist, eine nicht unerhebliche Rolle spielt.

In manchen Fällen ist es klüger, wenn die Führungskraft versucht, das Machtspiel zu beeinflussen oder zu lenken und die destruktive Energie wieder in konstruktive Leistungsenergie zu verwandeln. Andererseits ist klar: Auswüchse wie das Mobbing erfordern das unmissverständliche Eingreifen „von oben“. In einer Betriebsvereinbarung kann zu sanktionierendes Verhalten definiert werden.

Tragen zwei Mitarbeiter, die sich um eine vakante Position bewerben, ein Machtspiel aus, ist es ein legitimes Mittel, wenn sich jeder selbst in ein gutes Licht rückt. Außerdem gibt es Situationen, in denen die Führungskraft zu dem Ergebnis kommt, es sei besser, die Beteiligten das Machtspiel austragen zu lassen, damit sie ihr Verhältnis untereinander klären.

Ob dies notwendig ist, lässt sich nur im

Ferdinand Piech (links), begnadeter Machtspieler, ignoriert in der Öffentlichkeit gezielt seinen „Lieblingsfeind“ Dr. Wolfgang Porsche (rechts).



Einzelfall beurteilen. Stets sollte die Führungskraft versuchen, zum Regisseur des Machtspiels zu werden und die Rolle des agierenden Spielleiters einzunehmen. Aber wie?

Als vorbeugende Maßnahme etabliert die Führungskraft einen Ethikkodex. Ein Spiel braucht Spielregeln. Klug ist es, wenn die Mitarbeiter an der Ausarbeitung der Regeln beteiligt werden, um zu gewährleisten, dass sie sich tatsächlich daran halten. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter sollten verpflichtet werden, bei ihren Machtspielaktivitäten eine Art „Ethikfilter“ vorzuschalten: „Ja, ich spiele das Machtspiel, aber nur in gewissen Grenzen.“ Um dieses Ziel zu erreichen, werden Spielregeln formuliert, die zu einem fairen und prinzipiengeleiteten Machtspiel führen.

Regel 1: Das Machtspiel darf nie so weit führen, dass die Erreichung der Unternehmensziele und der Abteilungsziele gefährdet wird.

Regel 2: Dem Machtspiel müssen Grenzen gesetzt werden, die dafür sorgen, dass Mitarbeiter nie in ihren Persönlichkeitsrechten verletzt werden. Um dies zu überprüfen, ist jeder Machtspieler



Foto: thomas imo / photothek

angehalten, sich zu fragen: „Angenommen, ein Mitarbeiter, ein Kollege oder ein Vorgesetzter würde mir gegenüber genau so handeln, wie ich es gegenüber dem Machtspielkonkurrenten tue: Wäre mir dies unangenehm? Wie würde ich reagieren?“

Regel 3: Die Machtspieler dürfen nie so viel Energie und Kraft in die Ausübung des Machtspiels investieren, dass ihre eigentlichen Aufgaben darunter leiden.

Regel 4: Jeder Beteiligte stellt sich permanent die Frage, warum er das Machtspiel spielt. Wenn es niedere Gründe sind – wie etwa Neid oder Geltungssucht –, beendet er es.

Eingreifen sollte die Führungskraft, um den schwächeren der Machtspieler zu unterstützen. Denn in den meisten Machtspielen gibt es einen unterlegenen, also passiv reagierenden, und einen stärkeren Beteiligten, der dominant bis aggressiv vorgeht. Die Führungskraft sorgt für Chancengleichheit, indem sie den Schwächeren in seinem Selbstbewusstsein stärkt und den Stärkeren zur Zurückhaltung auffordert. Ein Beispiel: Im Verantwortungsbereich eines Marketingleiters

geht es um die Besetzung eines Teamleiterpostens. Die Bewerber tragen ein Machtspiel aus, wobei Herr Schmitz den aggressiveren Part innehat. Herr Maier ist fachlich nicht ungeeigneter, im Gegenteil. Aber er verfügt nicht über ein so ausgeprägtes Selbstwertgefühl wie der Kollege. Der Leiter analysiert, auf welchem Stand sich das Machtspiel befindet. Er kommt zu dem Schluss, es biete mehr Vor- als Nachteile, das Machtspiel nicht zu beenden und weiterlaufen zu lassen. Er greift lenkend ein, indem er dem stärkeren Part im Machtspiel quasi Fesseln anlegt und ihn auffordert, sich zurückzuhalten und sich jeder verbalen Aggression zu enthalten. Mehr Zeit investiert er in das Gespräch mit dem passiven Machtspieler. Mit Herrn Maier führt er ein Stärkengespräch, damit dieser aus seiner Dulderhaltung herauskommt, „nicht alles mit sich machen lässt“ und selbstbewusster sein Ziel verfolgt, die Position zu erobern.

Natürlich begibt sich der Marketingleiter auf dünnes Eis, weil er das Machtspiel zwar beeinflussen, nicht aber beenden will. Entscheidend ist: Ihm geht es nicht um die einseitige Parteinahme für einen der Machtspieler. Er möchte vielmehr

AUTOR



Dr. Bernd M. Wittschier
ist Experte für Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führungsfragen. Seit über zehn Jahren coacht er Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen und bildet Führungskräfte zum Coach aus. Der Coach, Berater und Trainer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens:

4 · 2 · 3 Beratung und Training für die Wirtschaft GmbH
Markt 2
50374 Erftstadt
Tel. 02235 461757
kontakt@423gmbh.de
www.423gmbh.de

Chancengleichheit herstellen und verhindern, dass allein die aggressivere Durchsetzungskraft den Ausschlag gibt. Bevor die Führungskraft überhaupt handelnd eingreift, sollte sie prüfen, ob tatsächlich ein Machtspiel im Gange ist und auf welchem Stand es sich befindet. Anzeichen für ein Spiel sind:

Symptome: Angespannt-feindselige Atmosphäre im Team, Informationsverschleppung, Fraktionsbildung, Sticheleien und kleine verbale Nadelstichangriffe.

Hintergründe: Wer ist am Machtspiel beteiligt? Was ist der Auslöser? Gibt es eine Entwicklungsgeschichte?

Status: Auf welchem Niveau läuft es ab? Überwiegt der spielerische Charakter? Gibt es Auseinandersetzungen oder Aggressionen? Wie viel negative Energie wird produziert? Droht die Eskalation?

Als Opfer Souveränität zeigen

Keine Führungskraft ist dagegen gefeit, zum Opfer im Machtspiel zu werden. Da gibt es die Intrige unter den Kollegen: Personen mit Leitungsfunktion schließen sich zusammen. Oder: Der Chef der Führungskraft will sich den Konkurrenten →

→ vom Leib halten. Und die Mitarbeiter starten eine Palastrevolution von unten. Welche Optionen hat die Führungskraft? Sie kann entweder den Kampf aufnehmen, mithin ins Spiel einsteigen. Zu empfehlen ist eine möglichst sachliche Strategie. Oder sie setzt das Florett „Humor“ ein: „Ich finde es toll, wie Sie auf Angriff setzen, Herr Kollege. Ich besitze jedoch nicht nur Verteidiger-, sondern auch Stürmerqualitäten. Lassen Sie mich in die sachliche Offensive gehen und ...“ Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Spielfeld konsequent zu verlassen. „Nein danke, das ist nicht mein Niveau“ – souverän lässt die Führungskraft die Gegenspieler ins Leere laufen und gibt die Bühne frei für die Solodarsteller. Oft ziehen sich die Kontrahenten enttäuscht zurück, hatten sie doch gehofft, die Führungskraft steige ins Machtspiel ein. Souveränität ist das entscheidende Stichwort. Das Infame an vielen Intrigen, Gerüchten und Verleumdungen ist: Je mehr sich die Führungskraft damit beschäftigt oder in die Verteidigungsposition hineindrängen lässt, desto eher ist das Umfeld geneigt, etwa einem Gerücht Glauben zu schenken. Und wenn sich die Führungskraft doch entschließt, auf der Bühne zu

bleiben und das Gespräch mit den Gegnern zu suchen, sollte sie es vermeiden, allzu sehr auf der Klaviatur der Emotionen zu spielen. Das stachelt die anderen Machtspieler zu neuen Aktivitäten an.

Auch als Täter verantwortlich handeln

Ist es denkbar, dass die Führungskraft mit berechtigten Gründen als Täter offensiv Machtspiele in Gang setzt? Wenn sie ihren Verantwortungsbereich gegen Ein- und Angriffe von außen schützen will, durch die ihre Arbeit behindert würde, oder sie weiß, dass Kollegen oder Mitarbeiter Informationen zurückhalten und bösartige Gerüchte streuen, kann es opportun sein, aktiv ins Machtspiel einzusteigen. Wichtig ist der verantwortliche Umgang mit den Machtquellen. Ein beliebtes Spielchen von Führungskräften ist, bei Teambesprechungen prinzipiell zu spät zu kommen und so die Vormachtstellung zu demonstrieren. Die Führungskraft ist klug beraten zu prüfen, ob sie damit nicht mehr Schaden anrichtet als Vorteile hat. Die Führungskraft verfügt aufgrund ihrer Position über zahlreiche Machtquellen. Diese reichen von der hierarchischen

Macht – sie darf und muss belohnen und bestrafen – über Expertenmacht und Beziehungsmacht, etwa durch Netzwerkbeziehungen, bis hin zur Informationsmacht. Hierbei sollte sie sich selbst Regeln auferlegen – zum Beispiel:

- Sie kann und soll ihre hierarchische Macht einsetzen, wenn es darum geht, wichtige Entscheidungen voranzutreiben und durchzusetzen. Sie nutzt diese Machtquelle aber nicht, um andere Menschen, insbesondere Mitarbeiter, bloßzustellen, zu beleidigen oder in ihrem Selbstwertgefühl zu verletzen.
- Sie kann und soll ihr Beziehungsnetzwerk nutzen, um legitime Machtansprüche durchzusetzen und dabei Gegner zu beeinflussen. Sie hat jedoch zugleich darauf zu achten, die Integrität des anderen Machtspielers nicht zu verletzen.

Ob als Schlichter, Opfer oder Täter: In jedem Machtspiel ist das oberste Gebot, sich nicht treiben zu lassen, sondern sich zum Steuermann des Machtspiels zu entwickeln. Dann kann die Führungskraft die destruktive Energie, die jedem Machtspiel innewohnt, in konstruktive und produktive Bahnen lenken.

Bernd M. Wittschier ●

So lernen Führungskräfte, Machtspiele konstruktiv zu gestalten

Stichwort. Führungskräfte sollten trainieren, im Machtspiel in allen drei „Rollen“ bestehen zu können. Am besten dazu ist ein Coach geeignet, der in einem intensiven Vier-Augen-Coaching mit der Führungskraft daran arbeiten kann, ...

- Machtspiele zu identifizieren. Rollenspiele helfen, die Symptome eines Machtspiels zu erkennen.
- Schlichterfunktionen zu übernehmen. Die Führungskraft erlernt konfliktlösende Gesprächsstrategien, die helfen, die Machtspieler zu versöhnen:
 - Sie erwirbt das Instrumentarium eines Konfliktmanagers, der hinter festgefahrenen Positionen Interessen erkennt, die er zu einem Ausgleich führt.
 - In Extremfällen sollte sie fähig sein, eine Mediation durchzuführen, um die Machtspieler zu einem tragfähigen Konsens zu animieren. Auch dies sollte Gegenstand des Coachings sein.
- vorbeugende Maßnahmen zu treffen. Die Führungskraft lernt, wie sie in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern in

- ihrem Verantwortungsbereich einen verbindlichen Ethikkodex entwirft, der schädliche Machtspielkonsequenzen verhindert oder zumindest in Grenzen hält.
- Abwehrmechanismen zu installieren. Der Coach trainiert mit der Führungskraft, sich gegen unfaire Attacken, Intrigen oder Verleumdungen zur Wehr zu setzen. So kann sie für Mitarbeiter eine „Kosten-Nutzen-Rechnung“ aufmachen, die diesem vor Augen hält, welche fatalen Folgen das Machtspiel für ihn haben kann.
- mit Machtquellen konstruktiv umzugehen. Der Coach macht der Führungskraft bewusst, welche Werte und Prinzipien für sie relevant sind, und prüft, was dies für ihr Verhalten im Machtspiel bedeutet. Sie lernt, das Machtspiel als Führungsinstrument zu nutzen.

Barcelona

Budapest

Genf

Köln

Moskau

Stuttgart

Wien

Zürich



© Ampelmann GmbH

PERSONAL2010

27.-28. April 2010

Die Erfolgsmesse wieder
in **Stuttgart**

MESSE STUTTGART

WWW.PERSONAL-MESSE.DE

Sponsoren:

Medienpartner:



Rege Nachfrage erfreut Coaching-Ausbilder

COACHING-MARKT. Die Nachfrage nach nebenberuflichen Weiterbildungen zum Business-Coach scheint ungebrochen zu sein. Daniel F. Pinnow, Akademie der Führungskräfte, meint stellvertretend für viele Anbieter: „Wir haben das Gefühl, dass die Krise das Coaching beflügelt.“ Ein Stimmungsbild.

„Krise? Welche Krise?“, war eine oft gehörte Antwort auf die Frage, ob die Anbieter von Coaching-Weiterbildungen unter der derzeit angespannten Wirtschaftslage zu leiden hätten. Bei unserem telefonischen Rundruf standen jene etwa 22 Anbieter im Mittelpunkt, die im Februar gerade mit einer neuen Ausbildungsgruppe gestartet waren. Von einer Nachfrageschwäche sei nichts zu merken, sagten sie.

Ganz im Gegenteil: Der Wunsch, ein gut ausgebildeter Coach zu werden, sei nach wie vor sehr hoch. Von der stabilen Nachfrage profitieren offenbar alle – die Anbieter von kurzen, knapp sechsmonatigen Kursen genauso wie die Anbieter von ein- bis zweijährigen Ausbildungen. Die schnellen Vermittler von Techniken, aber auch jene, bei denen die sorgfältige Entwicklung einer Coaching-Persönlichkeit im Vordergrund steht.

„Mit Coaching was Neues aufbauen“

Aber vielleicht hat der Wunsch, sich eine Coaching-Ausbildung zu gönnen, ja doch etwas damit zu tun, dass in der Krise viele in einer Sackgasse stecken und mit einer Arbeit als Selbstständiger liebäugeln. „Coaching ist eine Art schöne Flucht, ein Traumberuf für viele geworden“, will Elke Sieger, Diplom-Psychologin und Coach-Ausbilderin aus Darmstadt, beobachten haben. 70 Prozent ihrer Ausbildungskunden sind Selbstzahler. Um in einen der beiden Kurse zu gelangen, die Sieger pro Jahr durchführt, müssen sich Interessierte auf eine Warteliste setzen lassen. „Viele sind beruflich unzufrieden und



Coaching als Business: In fast allen Weiterbildungen zum Coach werden Anfänger in kritischen Diskussionen auf eine mögliche Selbstständigkeit vorbereitet.



Hüseyin Özdemir, oezpa GmbH:
Sein Coaching-Stand auf der „Zukunft Personal 2009“ wurde von 300 Ausbildungsinteressierten „gestürmt“.

wollen sich etwas Neues aufbauen“, so die Darmstädterin. Die Aussichten dafür seien ja nicht schlecht – zumal die Qualifikation der Coaching-Schüler in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen sei. „Die meisten waren schon beratend tätig oder kommen aus der Personalentwicklung“, so die Beobachtungen der Diplom-Psychologin. Ihre Aussichten, sich später erfolgreich als Coach selbstständig zu machen, seien gut. Sieger vermittelt ihr Know-how in sechs Monaten und berechnet dafür 2.490 Euro. „Das ist ein faires Preisniveau und ich komme immer noch auf einen tollen Tagessatz. Ich finde es unverschämt, was andere Anbieter nehmen.“ Allerdings ist sie auch Einzelkämpferin und muss ihr Geld nicht mit anderen Referenten teilen.

„Obwohl wir mittlerweile vier Ausbildungen pro Jahr anbieten, ist die Nachfrage ungebrochen“, berichtet auch Bettina Schubert-Golinski, Leiterin der Coaching-Akademie in Hamburg. In einem Jahr kann man sich bei ihr zum systemischen Coach (6.490 Euro netto für 21 Seminartage) ausbilden lassen. „Was uns auszeichnet ist eine sehr lernfördernde Kombination aus Theorie, Modellen, Praxisbezug und Rollenaufbau als Coach für unsere Teilnehmer.“

Und bei der Akademie für Führungskräfte am Bodensee, wo die Ausbildung noch teurer ist (14.200 Euro netto für 27 Tage) herrscht die gleiche Freude über eine kontinuierlich hohe Nachfrage. Geschäftsführer Daniel F. Pinnow lässt sich sogar zu der Bemerkung hinreißen: „Wir haben das Gefühl, dass die Krise das Coaching beflügelt.“ Die Menschen wollten sich persönlich weiterentwickeln und da

sei die Ausbildung zum Coach eine gute Schule des Lebens. Außerdem wollten immer mehr Unternehmen firmeninterne Coaches aufbauen, um künftig ihrem Mittelmanagement aus eigener Kraft und zu überschaubaren Fixkosten Coaching anbieten zu können. „Die Qualität unserer offenen Seminare überzeugt automatisch die Unternehmen, dass wir als Coaching-Ausbilder auch im Premium-Segment qualifizieren“, freut sich Pinnow über seinen Erfolg.

26.000 Euro für eine Weiterbildung?

Mit der Höhe der Ausbildungsgebühr sollte man es allerdings nicht übertreiben. Trotz hoher Nachfrage gibt es Grenzen, die offenbar besser nicht überschritten werden sollten. Die Dr. Ehrhardt-Akademie für Mental-Coaches in Holzkirchen bot bis vor Kurzem noch eine Ausbildung zum Preis von 26.000 Euro an. „Was wir bis 2009 als komplette Mental-Coach-Ausbildung in einer Einheit mit zehn Modulen für eineinhalb Jahre angeboten haben, ist jetzt nicht mehr zeitgemäß“, konstatiert Dr. Karl Werner Ehrhardt selbstkritisch. „Auch in unserer Branche hat sich die Spezialisierung als wirtschaftlich tragfähiger erwiesen als Breitband-Ausbildungen.“ Nun wurde die Ausbildung marktgängiger zurechtgeschnitten und in mehrere selbstständige, themenbezogene Module aufgesplittet.

Auch Angelika Gulder, Gründerin von „Coaching up!“, kann sich nicht über mangelnden Zulauf beklagen. Sie ist sich sicher, dass das an ihrem ganzheitlichen Ansatz liegt. Sie findet es nämlich →

weiter denken weiter bilden



Management Guide 2010

Das aktuelle Jahresprogramm der Akademie für Führungskräfte liegt für Sie bereit.

Fordern Sie Ihr Exemplar kostenlos an unter www.die-akademie.de oder telefonisch unter **07551-9368-0**.



DIE AKADEMIE
für Führungskräfte

Coaching-Ausbildung profitiert vom ‚Best-of-Ansatz‘

Interview. Die Haufe Akademie in Freiburg hat seit diesem Jahr eine 11-monatige Ausbildung mit 20 Präsenztagen zum zertifizierten Coach im Angebot. Was deren Inhalte sind und welche Strategie sich hinter dem Vorstoß in neue Weiterbildungsfelder verbirgt, erläutert im Interview Rainer Kasemir, bei der Haufe Akademie verantwortlich für das Produktmanagement der neuen Ausbildung.

Warum bietet die Haufe Akademie seit neuestem eine Coaching-Ausbildung an?

Rainer Kasemir: Das geht auf zwei Entwicklungsstränge zurück. Zum einen gibt es Coaching-Inhalte bei der Haufe Akademie schon länger, zum Beispiel bei Führungskräfte-trainings. Dass viele Kunden nachgefragt haben, wie und ob sie diese Inhalte vertiefen und professionalisieren können, war der eine Anlass für uns zu überlegen, ob wir eine Coaching-Ausbildung anbieten können. Der andere Punkt ist, dass wir durch unsere längerfristigen Lehrgänge das Format einer solchen Ausbildung auch schon länger erfolgreich anbieten. Die Coaching-Ausbildung ist eine Kombination von Nachfrage und unseren bereits vorhandenen Kompetenzen.

Wer ist die Zielgruppe?

Kasemir: Eine ausgewogene Mischung aus freien Trainern und Beratern und Verantwortlichen aus Mittelstand und Konzernen: Die Nachfragen reichen von der Personalleiterin, die für zwei- bis dreihundert Mitarbeiter zuständig ist und die nicht alles nur durch die Personalerbille sehen will, sondern auch Unternehmensentwicklung auf individueller Basis machen möchte bis hin zum Personalentwicklungsleiter eines Großkonzerns, der ganz konkrete Coachingaufträge zu erfüllen hat. Es gibt sowohl kleine und mittlere Unternehmen als auch DAX-Konzerne, die Interesse an der Coaching-Ausbildung zeigen oder bereits Teilnehmer angemeldet haben und es gibt auch Freiberufler, die in Beratungsgesprächen prüfen, ob die Ausbildung ihren Erwartungen entspricht.

Welche Erwartungen werden denn erfüllt?

Kasemir: Wir haben vier Schwerpunkte entwickelt, basierend auf der Kundennachfrage einerseits und dem Angebot auf dem Markt andererseits. Zum einen ist unsere Coaching-Ausbildung Tool- und Methoden-orientiert. Die Teilnehmer bekommen ein umfangreiches Repertoire vermittelt. Zum anderen geht es uns um Praxisorientierung, die betriebliche Realität steht im Mittelpunkt. Zum dritten sollen die Teilnehmer Kompetenzen bei ihrer eigenen Positionierung und Vermarktung erhalten. Die Teilnehmer lernen zum Beispiel auch, wie sie Aufträge akquirieren und wie sie den Coachingprozess professionell abwickeln. Zum vierten



Rainer Kasemir, hat die Coaching-Ausbildung der Haufe Akademie mit konzipiert.

geht es um die persönliche Entwicklung, die Teilnehmer sollen ihren eigenen Standpunkt, ihre Werte und Muster reflektieren und daran arbeiten.

Die Coaching-Ausbildung entspricht also der Strategie der Haufe Akademie: es ist für jeden etwas dabei.

Kasemir: Wir verstehen uns als Full-Service-Anbieter und können bei der Coaching-Ausbildung auf die unterschiedlichen Kompetenzen der Haufe Akademie zurückgreifen. Es gibt Anbieter, die ihre Ausbildung ganz nah an eine Schule, also eine inhaltliche Ausrichtung andocken. Wir haben uns dazu entschieden, im besten Sinne einen ‚Best-of-Ansatz‘ zu fahren, das spiegelt sich auch bei den Ausbildern wider. Dr. Angela Witt-Bartsch, die Ausbildungsleiterin, kommt aus der Unternehmensberatung, Ingo Wöfl arbeitet viel mit systemischen, Dorothea Kunze viel mit personenorientierten Ansätzen.

Warum bietet die Haufe Akademie das Zertifikat der Ausbildung zusammen mit dem Qualitätsring Coaching (QRC) an?

Kasemir: Wir wollten von Anfang an die Zertifizierung durch einen externen Partner, um eine zusätzliche Glaubwürdigkeit zu erzielen. Unsere Wahl fiel auf den Qualitätsring Coaching, weil dies einer der mitgliederstärksten Verbände in Deutschland ist und sich aktiv am Roundtable der deutschen Coachingverbände beteiligt.

Interview: Karin Seeber ●

→ weltfremd, dass der klassische Business-Coach berufliche Probleme bei seinem Coachee völlig von dessen persönlichen Problemen trennen soll. Ein Beispiel: „Wer immer Konflikte mit seinen Vorgesetzten hat, bei dem macht es Sinn, auch zu fragen, welche Ursachen das haben könnte. Mit einem rein lösungsorientierten Ansatz ist es hier nicht getan.“ Instrumente zur Persönlichkeitsentwicklung integriere sie daher gezielt in ihre Ausbildung. Als einzige Folge der Krise beobachtet Gulder, dass die Ausbildungsinteressenten noch vorsichtiger geworden seien: „Ich muss am Telefon meist erst einmal grundsätzliche Aufklärung über Coaching-Akademien und Verbandssiegel betreiben, bevor ich auf mein eigenes Angebot zu sprechen komme.“

„Schnell ausgebucht“ ist laut der geschäftsführenden Gesellschafterin Johanna M. Steinke auch immer die Ausbildung zum Business-Coach bei Coatrain in Hamburg. Dort lernt man in Gruppen mit maximal sechs Teilnehmern. „Wir brauchen diese Intensität, da alle Methoden, die zur Anwendung kommen, jeweils aus zwei Perspektiven bearbeitet werden sollen: Der des Coaches und der des Gecoachten, der sich weiterentwickeln will.“ Inhaltlich beschreibt Steinke das Angebot als „methodenplural“. „Das ist mittlerweile State of the art unter Ausbildern. Wer nur mit einer Schule arbeitet, ist zu eindimensional unterwegs.“ Sie findet es entscheidend, dass ein Coach zum Beispiel systemische, tiefenpsychologische Elemente oder NLP, aber auch Management-Know-how zur Anwendung

bringen könne, je nachdem, was der Klient gerade brauche.

Für seine ganzheitlich-systemische Coaching-Ausbildung ist zum Beispiel auch Claus Dieter Hildenbrand in Hornberg im Schwarzwald, Chef der cdh coaching & developing, bekannt. „Systemisch“ ist für ihn kein „hipper“ Marketingbegriff, sondern eine Grundhaltung, die zu einer nachhaltigen Entwicklung der Performance als Coach führt. Damit diese Haltung bei seinen Teilnehmern in Fleisch und Blut übergeht, hat er ab der nächsten Ausbildung sogar den Ablauf etwas umgestellt.

Vor dem Wochenende, an dem die Testings stattfinden, gibt es jetzt einen Ausbildungsblock, an dem eines der großen Vorbilder der deutschen Coaching-Szene mit den Novizen erarbeitet, wie das bislang Gelernte zu einem ganzheitlichen Arbeitsstil zusammengeführt und in der Praxis angewandt werden kann. Hildenbrand wurde einer breiteren Öffentlichkeit als Veranstalter der „Badischen Coaching-Tage“ in Baden-Baden bekannt. In diesem Jahr hat er Professor Dr. Helmut Willke zu Gast. Willke ist Systemtheoretiker und Autor des Standardwerks „Einführung in das systemische Wissensmanagement“ (Carl-Auer Verlag, Heidelberg). Er wird zum Thema „Systemisches Coaching – Coaching in Systemen“ einen Vortrag halten und mit den Teilnehmern über Coaching-Settings diskutieren, die auf Organisationen „stimulierend“ wirken.

In ähnlicher Lage wie Hildenbrand (zumindest regional gesehen) befindet sich die Christopher Rauen GmbH im nie-



Claus Dieter Hildenbrand: Experte für systemisches Arbeiten und Veranstalter der „Badischen Coaching-Tage“ in Baden-Baden, die in diesem Jahr vom 15. bis 16. Juli mit dem internationalen Vordenker, Professor Dr. Helmut Willke („Coaching in Systemen“), stattfinden.

dersächsischen Goldenstedt. Während der eine seine Ausbildung abgelegt im Südschwarzwald durchführt, treffen sich beim anderen die Teilnehmer in Damme, einem Provinznest an der Autobahn auf halber Strecke von Osnabrück nach Bremen. Und beide sind trotzdem gefragt. Die vier Ausbildungsgänge pro Jahr seien immer mühelos ausgebucht, sagt Alexandra Strehlau, die Leiterin des Geschäftsbereichs Ausbildung bei Rauen. Die derzeitige Nachfragerwelle lässt sich offenbar noch nicht einmal durch abgelegene Seminarhotels abschwächen. „Obwohl unser Ausbildungsort in Damme nicht in der Nähe eines Ballungszentrums liegt, kommen die Leute aus dem ganzen Bundesgebiet“, so Strehlau. →

GESUNDHEIT IST EIN MENSCHENRECHT

Deshalb hilft ÄRZTE OHNE GRENZEN in rund 60 Ländern Menschen in Not – ungeachtet ihrer Hautfarbe, Religion oder politischen Überzeugung.

HELFEN SIE MIT!

Spendenkonto 970 97
Bank für Sozialwirtschaft
BLZ 370 205 00



Bitte schicken Sie mir unverbindlich Informationen

- über ÄRZTE OHNE GRENZEN
- zu Spendenmöglichkeiten
- für einen Projekteinsatz

Name

Anschrift

E-Mail

ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V. • Am Köllnischen Park 1
10179 Berlin • www.aerzte-ohne-grenzen.de

Studiengang zum Coach

Qualifizierte Gesprächsführung in allen Problemsituationen des Berufsalltags, Aufbau und Erweiterung fundierter Menschenkenntnis, methodische Hilfen zur Gesprächsgestaltung.

Kommunikation neu verstehen – soziale Prozesse kompetent gestalten

„Die Sprache“ Lehr- und
Forschungsgesellschaft mbH
Stresemannallee 6 - D-41460 Neuss
Tel.: 0 21 31 / 22 88 50
Fax: 0 21 31 / 22 88 53
E-Mail: info@die-sprache.de
www.die-sprache.de



brennpunkte

→ Eine Reihe von Ausbildungsinstituten standen im letzten Jahr vor der Frage, ob sie ihre Kapazitäten erhöhen und mit ein oder zwei zusätzlichen Ausbildungsgängen pro Jahr die Nachfrage befriedigen sollten. Gabriele Müller, Chefin der ISCO AG, Institut für systemisches Coaching in Berlin, hält eine Abschöpfungsstrategie für riskant. Die Nachfrage werde sich ausdifferenzieren und deshalb sei es sinnvoll, parallel zu einer Standardausbildung spezielle Ausbildungen zu entwickeln.

Neu: Gesundheits-Coaching

Die ISCO hat sich dazu entschieden, ab sofort eine „berufsbegleitende Weiterbildung“ zum „Systemischen Gesundheits-Coach“ anzubieten. Gerade die größeren Unternehmen unter ihren Kunden hätten signalisiert, dass sie sich dringend um die Gesundheit ihrer leitenden Angestellten kümmern müssten und dafür interne Coaching-Kompetenz aufbauen wollten – basierend auf der Erkenntnis: „Die Verbesserung der Gesundheit ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit.“ Gesundheits-Coach wird man bei der ISCO AG in zwei Schritten. Zuerst wird in sieben Modulen eine zertifizierte Ausbildung zum systemischen Coach (23 Tage) absolviert. Anschließend führen drei weitere Module (12 Tage) zum systemischen Gesundheits-Coach. Dabei sollen die Teilnehmer alles über Stressmanagement, Lebensbalance, gesunde Ernährung, Bio-Feedback, Bewegung und Sport lernen.

Gute Erfahrungen mit einer Ausdifferenzierung zum „Vertriebs-Coach“ macht gerade Michael Reichl, Chef der improve coaching und training GmbH in Veitsbrunn. Im Rahmen der „normalen“ Ausbildung kann man ein Modul „Vertriebs-Coaching“ wählen, um Außendienstlern „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu geben. Bislang gingen Vertriebsleiter unregelmäßig mit zum Kunden, um dann ihren Verkäufern Feedback zu geben. Ihre Beobachtungen waren mangels sinnvoller Kriterien nicht frei von Verzerrungen, so Reichl. Gerade ein professioneller Vertriebs-Coach müsse zuerst einmal an seinen eigenen Beobachtungsfehlern und Urteilstendenzen arbeiten. Danach könne er aber viel besser Verkäufern helfen, Drive zu entwickeln.

Julia Wittenhagen ●

Wer in 2010 berufsbegleitende Weiterbildung

Marktstichprobe. In Deutschland gibt es rund 200 Anbieter von Coaching-Ausbildungen. Aus der Vielzahl der Angebote haben wir eine bunte Mischung unterschiedlichster Weiterbildungen zum Business-Coach ausgewählt.

Weiterbildungsinstitut	Titel	Dauer/Preis zzgl. MwSt.*
alwart + team, Susanne Alwart Ditmar-Koel-Str. 23a, D-20459 Hamburg, Telefon 040 31793900 www.alwart-team.de	Systemischer Business-Coach	1 Jahr (36 Tage in mehreren Blöcken und Settings) 9.850 Euro MwSt.-befreit
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH Seepromenade 19, D-88662 Überlingen, Telefon 07551 9368124, www.die-akademie.de	Qualifizierung zum Coach im Business	1,25 Jahre, 6 Module, insgesamt 27 Tage 14.200 Euro
COATRAIN coaching & personal training Johanna M. Steinke und Ingo Steinke, Graustr. 1, D-21029 Hamburg, Telefon 040 24835040, www.coatrain.de	Ausbildung zum zertifizierten Business-Coach dvct	20 Ausbildungstage (7 Blöcke à 2-3 Tage) 6.900 Euro MwSt.befreit
CorporateWork/Die COACHES Dr. Rolf Meier und Axel Janßen Hirtenweg 33, D-24558 Henstedt-Ulzburg, Telefon 04193 969650 www.systemische-coach-ausbildung.de	Systemischer Management-Coach (dvct)	6 Monate, 22 Tagen 7.650 Euro
cdh Claus-Dieter Hildenbrand F-Schienze-Str. 22, D-78132 Hornberg, Telefon 07833 9558831 www.cd-hildenbrand.de	Certified Performance Coach DBVC	7 Module à 2,5 Tage 5.500 Euro
ComTeam AG Kurstr. 2-8, D-83703 Gmund/Tegernsee, Telefon 08022 96660 www.comteam-ag.de	ComTeam Coaching-Ausbildung	28,5 Tage (5 Seminare Kernkompetenzen, plus drei Aufbaukurse), 11.000 Euro
Donau-Universität Krems Dr.-Karl-Dorrek-Str. 30, A-3500 Krems Telefon 0043 2732 893-2639 www.donau-uni.ac.at	Akademischer Coach (Öster. Ver. für Supervision ÖVS)	6 Semester, berufsbegleitend, 8.400 Euro
E.C.C. European Coaching Company GmbH & Co. KG, Uwe Böning Lyoner Str. 15, D-60528 Frankfurt/Main, Telefon 069 66119585 www.european-coaching-company.com	Basisausbildung Business-Coaching	Basis: 4 Module zu je 2,5 Tagen, 4.900 Euro (Spezialistenausbildung möglich: zusätzlich 4 Module, 5.900 Euro)
Heitsch & Partner GmbH Tübinger Str. 126, D-71088 Holzgerlingen, Telefon 07031 74760 www.heitsch-partner.de	Coach-Ausbildung für Führungskräfte	knapp 1 Jahr (5 Bausteine zu je 4 2- bis 3-tägigen Terminen) 4.900 Euro
Hauserconsulting, Eberhard Hauser Stettenstr. 12, D-86150 Augsburg, Telefon 0821 257500, www.hauserconsulting.com	Coaching-Ausbildung (DBVC)	18 Monate (6 Blöcke, 1-3 Tage), 7.600 Euro
Hephaistos, Coaching-Zentrum München, Klaus Eidenschink / Karin Horn-Heine Jahnstr. 1, D-82152 Krailling Telefon 089 85662290 www.hephaistos.org	Fortbildung Coaching (DBVC) in 2 Teilen: Coaching I und Coaching II	Coaching I: 20 Tage, 6.800 Euro Coaching II: 26 Tage 9.000 Euro

* Rabatte für Privatzahler erfragen!

ngen zum Business-Coach anbietet

Weiterbildungsinstitut	Titel	Dauer/Preis zzgl. MwSt.*
Haufe Akademie GmbH & Co. KG Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg, Telefon 0761 4708-321 www.haufe-akademie.de	Ausbildung zum zertifizierten Coach (QRC)	ca. 11 Monate (5 Module zu je 4 Tagen) 9.950 Euro
IHK-Akademie München.Westerham, IHK für München und Oberbayern Von-Andrian-Str. 5, D-83620 Feldkirchen- Westerham, Telefon 08063 91270, www.akademie.ihk-muenchen.de	Westerhamer Business-Coach (IHK)	ca. 6 Monate, 6 Module, 27 Tage 8.900 Euro MwSt.frei
im-prove coaching und training gmbh Frank Linde, Michael Reichl Nelkenstraße 10, D-90587 Veitsbronn Telefon: 0911 9779 53 81 www.im-prove.de	Ausbildung zum Führungskräfte- Coach (oder Vertriebs-Coach)	22 Tage, 9 Module, 4.570 Euro
ISCO AG, Institut für systemisches Coaching und Organisationsberatung, Gabriele Müller Scharnhorststr. 28/29, D-10115 Berlin, Telefon 030 28391400 www.isco-ag.de	Systemischer Coach (DBVC)	1 Jahr, 7 Module, 23 Tage, 6.492,68 Euro
Dr. Björn Migge, Dr. Migge-Seminare Portastr. 41, D-32457 Porta Westfalica, Telefon 0571 9741975 www.drmigge.de	Personal- und Business-Coach (DBVC)	über 1 Jahr, 27 Tage, 4.300 Euro MwSt.befreit
noesis Anna Dollinger Ulmer Straße 16a, D-71229 Leonberg, Telefon 07152 399580 www.noesis-online.de	Systemische Coaching- und Berater-Ausbil- dung	1 Jahr, 7 Module, 15 Tage, 5.700 Euro
oezpa GmbH Schloss Buschfeld, D-50374 Ertstadt- Liblar (bei Köln), Telefon 02235 929400, www.oezpa.de	Berufsbeglei- tende Fortbil- dung zum Coach (DBVC)	12 Monate, 7 Module plus Praxistage = 22 Tage, 5.900 Euro
Professio GmbH, Akademie für den Bereich Humanressourcen Am Bocksberg 80, D-91522 Ansbach, Telefon 0981 4663690 www.professio.de	Coaching I und Coaching II	jeweils etwa 8 Monate, jeweils 15 Tage, 4.950 Euro (I) und 5.100 Euro (II)
Christopher Rauen GmbH Rosenstr. 21, D-49424 Goldenstedt, Telefon 0541 98256773 www.rauen.de	Integrative Coaching-Ausbil- dung (DBVC)	9 Monate, 7 Blöcke à 2 Tage, 5.740 Euro
Team Connex AG Schönbuchstr. 48, D-71155 Altdorf, Telefon 07031 2703-0 www.teamconnex.com	Coach-Ausbil- dung	5 Monate, 3 Module, 8 Tage, 3.800 Euro
WIKB Wissenschaftliches Institut Prof. Dr. Eckard König, Dr. Gerda Volmer Neuhäuserstr. 108, 33102 Paderborn, Telefon 05251 136622, www.wibk.net	Ausbildung systemisches Coaching	1 Jahr, 6 Module, 18 Tage, 5.520 Euro

noesis

CuBe

Weiterbildungs- curriculum zum systemischen Coach und Team-Berater



Was unser Curriculum für Sie bietet

Durchgängige Begleitung von zwei erfahrenen Lehrtrainern mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen (systemisch-transaktionsanalytisch, hypno-systemisch).

Systematische Arbeit an der professionellen Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit.

Arbeit mit praxiserprobten Konzepten und Werkzeugen sowie Einbindung in aktuelle Coaching- und Teamentwicklungsprojekte.

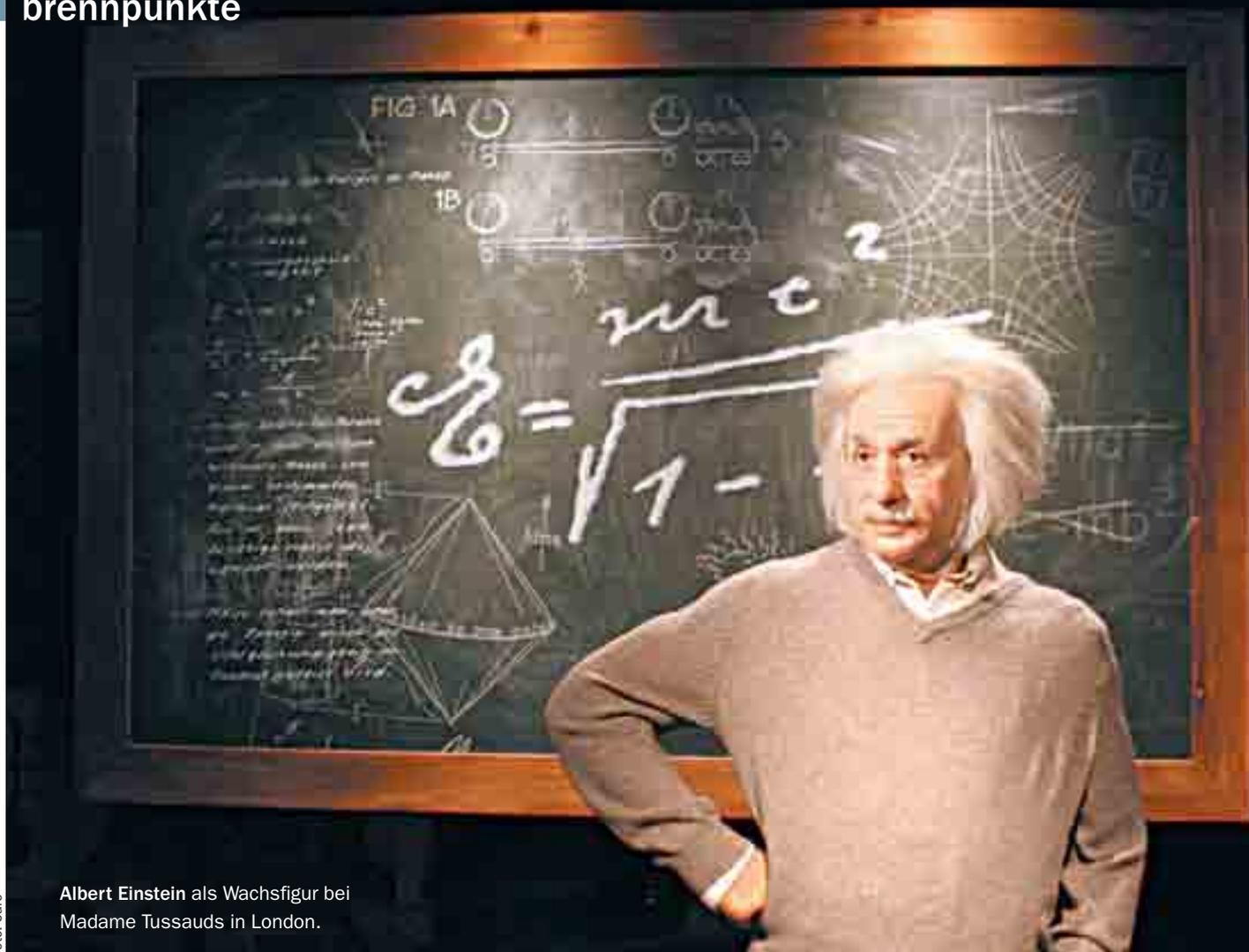
Lernen mit kreativen und metaphorischen Lernankern und inspirierenden Lernkontexten (Räume, Kunst, Kultur).

Mit zertifiziertem Abschluss.

**Unsere nächste Reihe startet
am 18. November 2010.**

www.noesis-online.de

Anna Dollinger, Telefon 0 71 52/39 95 80
Ulmer Straße 16a, 71229 Leonberg



Albert Einstein als Wachsfigur bei Madame Tussauds in London.

COACHING FÜR HOCHBEGABTE. Menschen mit sehr hohem Intelligenzquotient tun sich oft schwer, in einem Unternehmen Karriere zu machen. Sie ecken häufig an, weil ihnen die sozialen Spielregeln fremd geblieben sind. Ihre Lebensläufe sind deshalb häufig reine Zickzack-Kurse. Ein Coach bietet maßgeschneiderte Hilfe.

Einstein coachen – geht das?

Vor allem die Meetings waren für Claudio Seipel ein Gräuel. „Manchmal habe ich nach zwei Minuten gewusst, wie wir ein Problem am besten lösen sollten, aber ich konnte es nicht gleich sagen, weil die Kollegen sich sonst übergangen gefühlt hätten“, erzählt der 38-Jährige, der bis 2009 bei einer Kapitalanlagefirma tätig war. Also hörte er zu, wartete bis ihn die anderen nach zwei Stunden nach seinem Vor-

schlag fragten und der wurde dann auch meist umgesetzt. „Wenn sie vieles besser wissen, müssen sie lernen, sich das nicht anmerken zu lassen“, erklärt der Diplom-Pädagoge. „Sonst gelten Sie als Querulant und als nicht gerade teamfähig.“ Er habe wirklich Ambitionen gehabt, Karriere zu machen, sei aber nicht weitergekommen. Sein Chef habe ihn einfach immer ausgebremst. „Wenn man gut ist, möchte man

doch gern auch Anerkennung, aber stattdessen werden einem nur Knüppel zwischen die Beine geworfen.“ Lange Zeit wusste Seipel nicht, warum er eigentlich scheiterte. Vor vier Jahren machte er dann einen Intelligenztest. Sein IQ lag signifikant über dem Wert von 130. „Als ich wusste, dass ich hochbegabt bin, hat sich mein Selbstbild total geändert“, erinnert er sich. „Plötzlich hatte

ich ein einfaches Erklärungsmuster für meine zwischenmenschlichen Schwierigkeiten.“ Und noch etwas anderes wurde ihm klar: Karriere hat nicht unbedingt etwas mit hervorragender Fachkenntnis zu tun, sondern viel mit sozialen Netzwerken und einer geschickten Machtpolitik – Dinge, die ihm nicht liegen. Seipel zog die Konsequenzen und machte sich als Kommunikationsberater selbstständig. Wie er scheitern viele Hochbegabte an Kommunikationsproblemen. Sie denken schneller und komplexer und überfordern damit ihre Gesprächspartner und sie verstoßen – meist unbewusst – gegen ungeschriebene Spielregeln.

Heinz-Detlef Scheer kennt zahlreiche ähnliche Fälle. „Hochbegabte müssen lernen, damit umzugehen“, sagt der Psychologe, der sich auf das Coaching von Superhirnen spezialisiert hat. Aber das sei natürlich ein erheblicher Energieaufwand. Viele wählen daher den Weg in die Selbstständigkeit. Andere suchen sich einen Ausgleich außerhalb des Jobs. So wie Stefanie Gabler. Die 35-Jährige, die schon als Kind von ihrer Hochbegabung wusste, hat sich in ihrem Berufsleben immer nur treiben lassen. „Ich hatte nie ein wirkliches Ziel“, sagt sie. Das Biologie-Studium gab sie nach einem Semester wieder auf, weil sie sich total unterfordert fühlte. Sie stieg bei einem Computerhersteller als Mädchen für alles ein, war dann im Bereich Business-IT tätig und studierte nebenbei Wirtschaftsinformatik. Dann wechselte sie als Controllerin zu einem Automobilzulieferer, absolvierte nebenbei in 13 Monaten ein Betriebswirtschaftsstudium und

eine Ausbildung zur Werkschutzkraft. Sie fand Interesse an einer Tätigkeit bei der Feuerwehr und machte nur so zum Spaß bei der Tochter eines Chemie-Konzerns eine Ausbildung zur Brandinspektorin. Nebenbei ließ sie sich zur Rettungsanwältin ausbilden und begann ein Medizinstudium. „Ich lerne einfach total schnell“, erzählt sie.

„Ich glaube manchmal, ich bin ein Alien“

Heute ist sie als Brandinspektorin Leiterin der Sicherheitszentrale mit Personalverantwortung für 30 Mitarbeiter und zudem Einsatzleiterin. Ausgelastet ist die 35-Jährige damit jedoch nicht. Anfänglich wurde ihr vorgeworfen, sie sei übermotiviert und es gab wenig Verständnis für ihre vielen Aktivitäten außerhalb der Arbeit. Auch ihr Studium war weder erwünscht noch wurde sie dabei unterstützt. Weil Gabler jedoch nach ihrer Brandinspektoren-Ausbildung erst einmal vertraglich an die Firma gebunden war, hat sie sich damit arrangiert. Seither haben auch die Probleme etwas nachgelassen. „Anfangs war das wie eine Vollbremsung“, sagt sie. Inzwischen habe sie sich stärker auf ihr Privatleben konzentriert und geheiratet. Schwer sei es aber trotzdem. Die 35-Jährige gibt offen zu: „Manchmal komme ich mir schon vor wie ein Alien.“

Der Psychologe Heinz-Detlef Scheer (www.coaching-fuer-hochbegabte.de) ist selbst hochbegabt und hat aufgrund seiner Beobachtungen ein Seminar konzipiert, das den Überfliegern die Mög-

lichkeit eröffnet, voneinander zu lernen und sich gegenseitig eine Rückmeldung zu geben. Allein das hat schon heilende Wirkung. Zielgruppe des zweieinhalbtägigen Seminars „Wie ich werde, was ich bin“ sind Menschen, die schon lange wissen, dass sie hochbegabt sind und mehr daraus machen wollen, ebenso wie Menschen, die erst spät im Leben davon erfahren und jetzt eine Neuorientierung suchen. Scheer verspricht, dass jeder Seminarteilnehmer dazu angeleitet wird, seine Handbremse zu lösen und so ein höheres Maß an Erfolg und Zufriedenheit erreicht.

Das Seminar besteht aus Phasen der Selbstreflexion und aus Diskussionen im Plenum. In sechs Schritten wird die persönliche Entwicklungsgeschichte reflektiert. Die Teilnehmer analysieren ihre wichtigsten Ressourcen, denken über ihre Wirkung nach, erforschen ihren inneren Antrieb und planen den konkreten Weg in die Zukunft. „Bei Hochbegabten darf man nicht zu schnell anfangen, die Dinge zu strukturieren“, verrät Scheer. „Sie reden gern viel und das sehr komplex. Ein Coach denkt dann oft, so jetzt reicht es.“ Vor allem aber sollte ein Coach wissen, dass Hochbegabte oft sehr kopfgesteuert sind. „Sie haben oft keinen Zugriff auf ihre Emotionen.“ Ein Coach, der zum falschen Zeitpunkt nach Gefühlen frage, werde scheitern. „Man muss langsam durch Fragen darauf hinarbeiten, dass sich die Emotionen quasi logisch ergeben“, rät der Experte. Paradoxe Interventionen seien oft das Gebot der Stunde.

Bärbel Schwertfeger ●



Sie sind Geschäftsführer, Personalmanager, Führungskraft oder Berater? Ihr Ziel: Veränderungen bewältigen und Konflikte lösen?

Qualifizieren Sie sich erfolgreich mit der E.C.C.-Basisausbildung zum **Business-Coach**

Kostenlose Infoabende

Nächster
Ausbildungsstart
23. April 2010

- berufsbegleitend in nur 6 Monaten
- neu entwickelte Lernmodule auf hohem Praxisniveau
- für die Herausforderungen von heute und morgen
- kompaktes Grundwissen der wichtigsten Coaching-Qualifikationen
- schnell umsetzbare Ergebnisse für die Praxis

Jetzt informieren und anmelden: www.ecc-coach.de

E. C. C. EUROPEAN COACHING COMPANY

E.C.C. European Coaching Company GmbH | Lyoner Str. 15 | 60528 Frankfurt am Main
Tel. 069 - 66 11 95 85 | E-Mail: info@european-coaching-company.com

„1,6 Millionen Hochbegabte sind ein Coaching-Markt“

INTERVIEW. Der Psychologe und Coach Heinz-Detlef Scheer (Buchtipps: „Wie ich werde, was ich bin“, Books on Demand, Norderstedt, 2010) hat sich auf das Coaching von Hochbegabten spezialisiert. Ein Gespräch über diese besondere Herausforderung.

Warum brauchen Hochbegabte denn überhaupt ein Coaching?

Heinz-Detlef Scheer: Hochbegabte machen oft schnell aufgrund ihrer guten Fachkenntnisse Karriere, aber dann scheitern sie, weil ihnen jeglicher Respekt vor Amtsinhabern fehlt. Sie kennen einfach die ungeschriebenen sozialen Spielregeln nicht. Kollegen sehen es außerdem natürlich nicht gern, wenn jemand an ihnen vorbeizieht. Und die Chefs fühlen

sich schnell bedroht, wenn sie erkennen, dass ihr Mitarbeiter viel besser ist als sie selbst. Das führt oft zu Ausgrenzung, Intrigen oder Mobbing. Oder sie wirken arrogant, weil sie viel schneller denken und viel schneller Probleme lösen und gar nicht merken, dass sie die anderen damit überfordern. Ich schätze, dass etwa ein Drittel der Hochbegabten ihr Potenzial nicht nutzt und quasi mit angezogener Handbremse lebt. Und ein weiteres Drit-

tel kommt sogar schlechter zurecht als ein durchschnittlich intelligenter Mensch.

Das sieht ja so aus, als ob Sie da eine interessante Marktnische gefunden haben.

Scheer: Es gibt tatsächlich bisher nur ganz wenige Coaches, die in dem Bereich tätig sind. Die meisten kommen aus der Psychotherapie und beschäftigen sich mit hochbegabten Kindern und Jugendlichen.

oezpa GmbH - Das Beratungsinstitut

oezpa

BERUFSBEGLEITENDE FORTBILDUNGEN IN COACHING 2010

Start 7. Lehrgang	23. bis 25. Juni 2010 Köln/Deutschland
Start 8. Lehrgang	03. bis 05. September 2010 Weggis/Schweiz
Start 9. Lehrgang	10. bis 12. November 2010 Köln/Deutschland

Gesamtdauer: 22 Tage (ca. 12 Monate)
4 Module, 8 Praxistage und 1 Organisationslaboratorium

ARBEITSWEISE
Unsere Fortbildungen sind praxisnah und umsetzungsorientiert. Die aufeinander aufbauenden Module werden als zusammenhängende Module systematisch durchgearbeitet.

ZIELSETZUNG

- Die Rolle und Arbeitsweise als Coach kennen lernen
- Grundlegendes Verständnis von systemischen Entwicklungsprozessen
- Förderung der persönlichen Entwicklung
- Einblick in wesentliche Methoden, Techniken und Instrumente
- Übersicht über die Arbeit als Coach in einer Organisation bzw. im freien Markt
- An praktischen Beispielen lernen

Unser Coaching - Ansatz ist systemisch-analytisch ausgerichtet. Im Fokus steht die Wechselwirkung der einzelnen Person mit ihrem Gesamtsystem (zum Beispiel der Organisation). Der oezpa Coaching-Prozess ist zukunftsorientiert und auf die persönliche Lebens- sowie Karriereplanung ausgerichtet.

Wir sind eine international tätige Management-Beratung für strategische Organisations- und Personalentwicklung und beraten und coachen seit 1992 erfolgreich im Wirtschaftsbereich. Die Projekterfahrung aus der Praxis ist einer der Erfolgsfaktoren in unserer berufsbegleitenden Fortbildung in Coaching.

Ihre Ansprechpartnerin: Frau Barbara Lagler Özdemir

oezpa GmbH

Neuensteinerweg 10
40704 Heiligenhaus
und Persönlichkeitsentwicklung

Telefon: 02127 9799-0
Telefax: 02127 9799-100
E-Mail: info@oezpa.de
www.oezpa.de

Ausbildung zum Systemischen Coach

Sie wollen Menschen durch Coaching begleiten und sind bereit sich selbst tiefen inneren Prozessen zu stellen?

Starten Sie im November 2010 mit Ihrer Ausbildung zum systemischen Führungs-, Team- und/oder Vertriebscoach. Die Ausbildung gliedert sich in neun Module über 18 Monate und umfasst insgesamt 25 Ausbildungstage.

Vier systemische Coaches begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie Skulpturarbeit, Lernen in der Natur, Lernen von Pferden, Intensive Techniken der Selbstreflexion, 3 Live-Supervisionen, integriertes Einzelcoaching, u.v.m

Investition: ab 4.070 Euro zzgl. MwSt.

Für weitere Informationen rufen Sie uns bitte einfach an.

Wir freuen uns auf Sie!

im-prove

im-prove coaching und training gmbh
Tel. 0911 97795381
ausbildung@im-prove.de
www.im-prove.de



Heinz-Detlef Scheer, Coach für Hochbegabte.

Dabei ist die potenzielle Zielgruppe durchaus von beachtlicher Größe. Laut der Gaußschen Normalverteilung müssten zwei Prozent der Bevölkerung in Deutschland hochbegabt sein. Da wären immerhin rund 1,6 Millionen. Aber die meisten wissen es wohl nicht, obwohl viele schon mal einen IQ-Test gemacht haben, sei es bei der Bundeswehr oder beim Arbeitsamt. Aber dort werden die Ergebnisse meist nicht bekannt gegeben. Das liegt einfach

auch daran, dass Tests in Deutschland nicht populär sind und schwierige Rückmeldegespräche vermieden werden.

Muss ein Coach, der Hochbegabte coacht, selbst auch superklug sein?

Scheer: Das ist sicher keine Voraussetzung, aber man braucht schon ein hohes Maß an Verständnis dafür, wie Hochbegabte ticken. Viele Hochbegabte haben schon schlechte Erfahrungen mit Coachings gemacht, weil der Coach ihre Probleme einfach nicht nachvollziehen konnte oder sie sogar als Luxusprobleme empfunden hat. Da fällt dann nicht selten der Spruch: Wenn Sie schon so klug sind, dann können Sie sich ja selbst helfen.

Woran scheitern die Coaches denn?

Scheer: Es gibt eine Reihe von Besonderheiten bei Hochbegabten. Sie haben zum Beispiel oft keine oder ganz viele Ziele und manchmal einen etwas wirren Lebenslauf. Da ist etwa eine 28-jährige,

die hat drei Semester Jura und Mathematik studiert, dann abgebrochen, um Biologie zu studieren. Das Studium hat sie mit Note 1 abgeschlossen, aber danach hat sie Biologie nicht mehr interessiert. Sie kommt zum Coaching, weil sie einen Job sucht, aber – ihrer Meinung nach – überhaupt nichts kann. Fragt man sie nach ihren Zielen, kommt ein Schwall von Möglichkeiten. Eigentlich würde sie ja gern noch Physik studieren, drei Jahre in den USA leben, auf einer Hütte wohnen oder Kongresse in Südostasien organisieren, und außerdem sind ihre beiden Eltern Pflegefälle, um die sie sich kümmern muss. So einen Fall darf man als Coach nicht gleich in irgendeine klinische Schublade stecken, sondern muss erst einmal mitgehen und hartnäckig nachfragen, was jeweils dahintersteckt und dafür sorgen, dass etwas Sortierbares herauskommt. Dazu braucht man schon eine hohe Frustrationstoleranz.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●



Professional Teaching and Training

Master of Arts (4 Semester)
Akademischer Experte/Akademische Expertin (3 Semester)

Die Universitätslehrgänge für alle mit Trainings- und Lehrverantwortung:

- > Effiziente Blended-Learning-Organisation
- > Exzellentes Lehrenden-Team
- > Umfassende Kompetenzentwicklung
- > Workshop-Atmosphäre
- > Lerntransfer durch individuelle Projekte
- > Inspirierendes Networking
- > Begleitendes Coaching

Start: 14. Oktober 2010
Information: Barbara Auer, Tel. +43 (0)2732 893-2268
www.donau-uni.ac.at/wbbm

Donau-Universität Krems
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, 3500 Krems, Austria
www.donau-uni.ac.at



kompetenz für ihren erfolg



Westerhamer Business Coach (IHK)

Die Qualifizierung für externe oder interne Coaches:

- Selbsterfahrung, Tools u. Techniken, Positionierung usw.
- Von führenden Coachingverbänden anerkannt

22 Tage in 6 Modulen von Januar bis November 2011

Info und Anmeldung:
juraschek@muenchen.ihk.de

Rita Juraschek
08063 91-274



IHK-Akademie
München-Westerham
IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de

RÜCKBLICK. Die Learntec zieht jedes Jahr alte Hasen und Frischlinge, leidenschaftliche E-Lerner und distanzierte Beobachter an. Unsere Redaktion wagte in diesem Jahr ein Experiment: Statt unserer ausführlichen Ausstellerbefragung präsentieren wir die Geschichten von interessanten Messebesuchern, die uns auf der Learntec 2010 über den Weg gelaufen sind.

Begegnet auf der Learntec

Thomas Wagner: Der rasende Reporter

Thomas Wagner lebt in Friedrichshafen am Bodensee und verdient sein Geld als freiberuflicher Journalist für den Deutschlandfunk, das DeutschlandRadio und den Südwestfunk. Zur Learntec kam er in diesem Jahr zum vierten Mal. Um 9.00 Uhr des ersten Messtags baute er seine Übertragungstechnik auf. Eine halbe Stunde später begann er über die Messe zu laufen und nach attraktiven Themen zu suchen. Wie in den letzten Jahren war auch diesmal sein erster Eindruck zwiespältig: „Es gibt viele tolle Stände, aber nur selten wird auf den ersten Blick klar, was der Aussteller zu bieten hat“, kritisiert Wag-

ner. Relativ gut gefallen hat ihm auf Anhieb der Stand der „reflect AG“ aus Oberhausen. Es sei klar zu erkennen gewesen, dass hier ein Spezialist für „virtuelle Klassenzimmer“ sich Mühe gibt, seine Dienstleistung erlebbar zu machen. Als dann eine Firmenvertreterin auch noch bereit war, nicht nur über die Vorteile, sondern auch über die Grenzen ihres Angebots zu reden, war klar, dass sie im ersten Beitrag das letzte Wort haben würde.

Was Wagner an der Learntec im Vergleich zu anderen Messen noch kritisiert: Es fehlt ihm eine „knallharte“ Liste mit Neuheiten, die im Vorfeld veröffentlicht wird und die – ohne Marketingübertreibungen – die „echten“ Innovationen der Branche aufzeigt. Auch wenn sich

Wagner immer so gut wie möglich vorbereitet, nach lebendigen Themen und kompetenten Gesprächspartnern sucht der Profi am liebsten vor Ort. Und dann drängt natürlich die Zeit. Um 11.45 Uhr stand am Eröffnungstag die erste Liveschaltung an. Thema: „Lernszenarien der Zukunft.“

Thomas Lünendonk: Mister Weiterbildungsstatistik

Der Unternehmensberater und Marktforscher Thomas Lünendonk aus Kaufbeuren gilt mit seinem 20-köpfigen Team als einer der wichtigsten Weiterbildungsstatistiker der Republik. Berühmt wurde er, als er vor Jahren anfang, eine Hitliste der größten deutschen Weiterbildungsanbieter zu erstellen. Das Ranking basierte auf Selbstauskünften der Akademien und Trainingsinstitute, krankte aber daran, dass nur sehr wenige Player ihre Zahlen offenlegten. Zum Schluss waren es so wenige, dass man keiner mehr sicher war, ob wirklich „die Größten“ auch nur teilweise erfasst wurden. Lünendonk nennt seine Erhebung, an der sich jährlich etwa 50 bis 80 Weiterbildungsanbieter beteiligen, neuerdings bescheiden „Marktstichprobe“.

Auf der Learntec eröffnete er das „Bildungsforum“ und machte der E-Learning-Branche Mut. Seine 5-Jahres-Prognose aus dem Jahr 2008 sagt aus, dass der Weiterbildungsmarkt bis zum Jahr 2013 um jeweils 0 bis 5 Prozent pro Jahr wachsen werde. Knapp 40 Prozent der Weiterbildungsanbieter seien überzeugt, dass sie stärker als der Durchschnitt wachsen würden. Weiterbildung sei ein reifer Markt, bei dem man keine Überhitzungen



Thomas Wagner



Thomas Lünendonk

befürchten müsse. In 2013 würden übrigens 25 Prozent des 30-Milliarden-Euro-Weiterbildungsmarkts durch E-Learning abgedeckt, so Lünendonk. Das seien sechs Prozent oder 1,8 Milliarden Euro mehr als heute und sicherlich ein Grund zur Freude für die gesamte E-Learning-Branche.

Nach seinem Vortrag musste Lünendonk allerdings zugeben, dass er im Jahr 2009 mit der jährlichen Befragung der Weiterbildungsanbieter aussetzen musste, weil sich in der Krise keine Sponsoren (?) gefunden hätten. Ob sich ohne Daten aus 2009 die 5-Jahres-Perspektive aus dem Boomjahr 2008 überhaupt noch aufrechterhalten lässt, ist dann doch leider mehr als fraglich.

Thomas Jechle: Der Didaktik-Experte

Dr. Thomas Jechle ist Studienleiter der tele-akademie der Hochschule Furtwangen. Er kam zur Learntec, weil sich aus



Dr. Thomas Jechle

dem Learntec-Kongress „sein“ Berufsverband „Online-Bildung“, das ehemalige Teletutoren-Netzwerk, traf. Die tele-akademie ist einer der führenden Anbieter von E-Tutoren-Ausbildungen. Früher war die tele-akademie selbst auch Aussteller auf der Learntec und warb um Teilnehmer für Online-Ausbildungsgänge wie den „E-Tutor“, den „Web-Designer“ oder den „Virtuellen Teamleiter“.

Mittlerweile habe sich die Learntec aber zu einer reinen Expertenmesse entwickelt, auf der Profis gezielt nach Systemlösungen suchten. Auch sei die Learntec im Laufe der Jahre immer überschaubarer geworden. „Das mag daran liegen, dass die großen Überraschungen seit Jahren ausbleiben und sich die Weiterentwicklungen mehr im Detail abspielen“, so Jechle. Stichwort „Systemlösung“: Auch Jechle nutze seinen Rundgang über die Messe, um nach einer Systemlösung zu suchen. Sie werde dringend benötigt, um die Verwaltung der Akademie weiter zu vereinfachen.



Prof. Dr. Winfried Sommer und Prof. Dr. Uwe Beck

Winfried Sommer, Uwe Beck: Sie brauchen kein Facebook

Prof. Dr. Uwe Beck und Prof. Dr. Winfried Sommer, die beiden Gründer der Learntec, haben ihre Verträge mit der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH nicht verlängert und trennen sich nach 18 Jahren von ihren „Kind“.

Die Frage nach den Gründen beantworteten sie mit der kurzen Bemerkung: „Die Zeiten ändern sich eben.“ Zugewetzt hat beiden wohl ein hinter den Kulissen schwelender Streit darüber, ob der von Beck und Sommer zu verantwortende Begleitkongress zur Learntec der Messe eher geschadet oder genützt habe. Zwei Nachfolger sind schon ernannt. Es sind Sünne Eichler, Bildungsberaterin, und Prof. Dr. Peter A. Henning, Hochschule Karlsruhe. Beck und Sommer wechseln nahtlos zur Messe „Zukunft Personal“ in Köln und werden dort schon im Oktober einen neuen Begleitkongress mit dem Titel „Professional Learning Europe“ mit →



SITOS®

modulares Lernmanagement
für höchste Ansprüche

Fordern Sie noch heute Ihren Testzugang an:
officede@bitmedia.cc

e-Learning Technologie
Individualentwicklung
e-Learning Content
e-Learning Services



Besuchen Sie uns auf der
CEBIT 02.-06.03.2010
Halle 6 – Stand E28

bit media e-Learning solution GmbH • www.bitmedia.cc • officede@bitmedia.cc
Ostdeutscher Weg 45 • D - 29690 Schwarmstedt • Phone: +49-5071-913197 • Fax: +49-5071-913199

→ aus der Taufe heben. Wer beide jemals in ihren Büros beobachten konnte, dem fielen sofort mehrere überquellende Visitenkartenmappen auf. Das war ihr Kapital, wenn es darum ging, schnell den richtigen Wissenschaftler oder Praktiker zu einem bestimmten Thema zu finden und als Redner zu verpflichten. „Unser Netzwerk besteht noch aus altmodischen, durch persönliche Begegnungen gepflegte Kontakten“, scherzen beide – wohl wissend, dass heute Xing und Facebook angesagt sind. Immerhin verrät Beck, dass er heute als junger Mann bei Facebook wäre – einfach weil die Vernetzungsmöglichkeiten dort weit über den eigenen Beruf und über Deutschland hinaus reichen. Bleibt zum Abschied noch die Frage, was auf dem Learntec-Kongress der größte Flop oder Hit gewesen sei. Schade finden es beide, dass sie das Thema „Rapid E-Learning“ zu spät aufgriffen. Stolz sind sie, dass die Kritiker von Google schon früh auf dem Kongress zu Wort

kamen - nämlich zwei Jahre bevor der „Spiegel“ das Thema zur Titelgeschichte machte.

Marion Dix: Die erfahrene Besucherin

Marion Dix, Dezernentin Fortbildung bei der Polizeidirektion Hannover, kam zur Learntec, „weil man hier einmal im Jahr einen guten Überblick über die Entwicklungen des beruflichen Lernens erhält“. Das Thema Praxistransfer und Bildungs-Controlling interessierte sie in diesem Jahr am meisten. Ein Anbieter, den Dix bereits von der Learntec 2009 kennt, führt ein Bildungs-Controllingprojekt für die Polizeidirektion durch, indem vor und nach einer einjährigen Qualifizierungsphase der Kompetenzgrad von Nachwuchsführungskräften gemessen wird und Entwicklungen sichtbar gemacht werden. Ein weiteres Projekt der Polizeidirektion Hannover ist ebenfalls auf der Learntec



Marion Dix

entstanden. „Die Jacobs University in Bremen führt bei uns eine Studie zum demografischen Wandel durch und untersucht, wie der Wissenstransfer von Älteren zu Jüngeren funktioniert“, berichtet Dix. „Das ist ein Novum für uns und wir profitieren sehr davon.“ Die Besucherin aus Niedersachsen gibt offen zu, dass sie sich mehr für den Kongress interessiere. Angetan hätten es ihr insbesondere jene

„Die Learntec hat die Talsohle durchschritten“

Rückblick. Zur Learntec 2010 Anfang Februar kamen 5.623 Besucher. Das sind über acht Prozent mehr als im Vorjahr. „Das ist ein sehr gutes Ergebnis und unterstreicht die Position der Learntec als Leitmesse“, freut sich Britta Wirtz, Sprecherin der Geschäftsführung der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH.

„Wir hatten deutlich mehr Kontakte zu interessierten Messebesuchern als im Jahr zuvor. Diese Learntec übertraf unsere Erwartungen“, berichtet Dr. Volker Zimmermann, Vorstand des E-Learning-Marktführers imc AG, Saarbrücken. „Die Learntec hat ihre Talsohle durchschritten“, lautet folglich sein Fazit. Begeistert vom Messeverlauf zeigte sich auch Richard Schuberth vom Content-Spezialisten Fischer, Knoblauch & Co.: „Wir sind schon im Vorfeld mit Terminanfragen geradezu überrollt worden. Nächstes Jahr sind wir wieder dabei, und zwar mit einem doppelt so großen Stand.“

„Die Learntec war wider Erwarten gut“, stimmt auch Joachim Lautenschlager, Leiter Marketing/Vertrieb der VIWIS GmbH, in das Lob ein. Man konnte über 200 qualifizierte Leads einsammeln. Selbst der traditionell schwache letzte Messetag sei diesmal „entschieden besser“ gewesen als 2009. „Die hohe Zahl der Fachbesucher ist immer wieder faszinierend. Da ist die Learntec unübertroffen“, gesteht

Hans Gieringer, Geschäftsführer von bit media e-Learning solution GmbH, Schwarmstedt, und M.I.T e-Solutions GmbH, Friedrichsdorf. „Insofern waren wir sehr zufrieden, die Messe als Plattform für die erstmalige gemeinsame Präsentation unserer beiden Unternehmen genutzt zu haben.“ Die gesteckten Ziele in Sachen Neukundenakquisition seien übertroffen worden. Dass mehr Besucher da gewesen seien, will Gieringer aber nicht gemerkt haben. „Wir haben jedoch mehr unbekannte Interessenten kennengelernt, als letztes Jahr.“

Jörg Geulen, Leiter Marketing der TTS GmbH in Heidelberg, macht darauf aufmerksam, dass die kleinere Halle der Learntec gutgetan habe. Außerdem sei er überrascht gewesen, dass trotz Krise die Qualität der Messestände fast aller teilnehmenden Aussteller in Bezug auf Größe und Standausstattung sehr anspruchsvoll gewesen seien. „Von unseren Kunden war zu hören, dass die Learntec jetzt erwachsener als in den letzten Jahren wirke.“



Heinz Krebs

Kongressredner, die offen über ihre Erfahrungen sprachen und von Fehlschlägen berichteten. Niemand müsse schließlich alle Fehler selbst machen.

Heinz Krebs: Einsteiger auf Einkaufstour

Das erste Mal auf der Learntec war in diesem Jahr Heinz Krebs, ein Mitarbeiter

des Geschäftsbereichs Personalentwicklung des Eidgenössischen Finanzdepartements EFD. „Das Angebot finde ich sehr breit, sodass es schwierig ist, sich zu orientieren“, fasst er seine ersten Eindrücke zusammen. „E-Learning ist für mich ein riesiges Tummelfeld. Aber es macht Spaß über die Messe zu laufen und es ist spannend. Ich sammle viele Eindrücke, weiß aber jetzt schon, dass ich eine sehr intensive Nachbereitung vor mir habe.“

Er sei in Karlsruhe, um überhaupt das Gebiet des E-Learnings zu erkunden. Es gelte die Möglichkeiten auszuloten, wie man vorgehen sollte, wenn E-Learning nach ersten Versuchen nun flächendeckend genutzt werden sollte. Da gilt es herauszufinden, welche Hersteller was anbieten.

Das Eidgenössische Finanzdepartement hat 36.000 Mitarbeiter – darunter ganz verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlichen Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen oder Methodenkompe-

tenzen. „Für unsere Personalentwicklung wollen wir ab sofort generell E-Learning einführen, das haben wir bisher noch gar nicht gemacht“, so Krebs. Bei der Kaderausbildung, also der Führungskräfteausbildung, arbeitet man bislang ausschließlich mit Präsenzseminaren. Hier steht die Frage im Raum, ob künftig E-Learning-Angebote für einen sinnvollen Methodenmix sorgen sollen. Und eigentlich ist die Frage schon beantwortet: „Ja, wir müssen und werden E-Learning durchführen.“ Und dass ihm einige Learntec-Aussteller helfen werden, ist auch sicher: „Am ersten Messetag habe ich gute Gespräche geführt, die wohl weiterführen werden.“ Aber der bodenständige Schweizer ist realistisch genug, um zu wissen, dass die Herausforderungen, vor denen er jetzt steht, sich nicht innerhalb eines Jahres bewältigen lassen werden: „Ich denke, dass ich nächstes Jahr mit weiteren Fragen wieder kommen werde.“

Karin Seeber / Martin Pichler ●

time4you.

The Power of Learning.

Woran denken Sie beim Thema Social Software?

time4you GmbH entwickelt auf Basis der IBT® SERVER-Software leistungsstarke, schlüsselfertige Software-Lösungen für

- Lernen und Training
- Informationsmanagement
- Web 2.0-Integration
- Content-Entwicklung
- Kompetenzmanagement und Trainingsverwaltung.

Zahlreiche Mittelstands- und Großunternehmen sowie öffentliche Einrichtungen und Bildungsinstitute profitieren bereits von dem erfolgreichen Einsatz der IBT® SERVER-Software der time4you GmbH. Sie wollen mehr wissen?

Sprechen Sie uns an – wir informieren Sie gerne.

time4you. The Power of Learning.

Das wird ein schöner Monat für ...



... Jens Trompeter,

Personalchef der Itemis AG, einer IT-Beratung aus Lünen. Der sympathische Mittelständler darf auf den „BDVT-Expertentagen für Personalentwicklung“ (auch „BDVT experta“ genannt) andere Unternehmen davon überzeugen, dass man sehr erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeiter nur an vier Tagen in der Woche arbeiten und sich am fünften in Eigenregie weiterbilden. Die Veranstaltung richtet sich mit insgesamt 24 Referenten an Personal-ler und Unternehmer, die sich für eine „zukunftsfähige Personalentwicklung“ interessieren.

1. bis 2. März 2010 in Bamberg
www.experta-bdvt.de



... Dr. Lutz P. Michel,

Gründer des MMB Instituts in Essen und gefragter E-Learning-Experte, darf auf der diesjährigen CeBIT für das „Lernende Unternehmen“ werben, das mit den modernen E-Learning- und Web-2.0-Tools erst so richtig in Schwung kommt. Michel ist Gast bei einer Podiumsdiskussion, die zur Eröffnung des CeBIT-Forums „Learning & Knowledge Solutions“ stattfindet.

2. bis 6. März, Hannover
www.cebitlearningknowledge.de



... Jeff Zweig,

Präsident der Milton Erickson World Foundation in Arizona/USA. Der „Nachfolger“ des berühmten Therapeuten und NLP-Modells Milton Erickson ist ein talentierter Redner, der sich bestimmt schon freut, den Europäern die „Grammatik beeinflussender Kommunikation“ beizubringen. Für alle, die in Gesprächen andere auch mal emotional erreichen wollen.

15. März, Wien
www.isct.net

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16



... René Obermann,

Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG. Er kann zeigen, dass er bei seiner schweren Arbeit, die Telekom kundenfreundlicher zu machen, einem durchdachten Konzept folgt. Auf dem 17. Münchner Management-Kolloquium hält Obermann (wie man hört ein Fan von Change-Pabst Klaus Doppler) einen Vortrag zum Thema „Verantwortung in Wandlungsprozessen“.

16. bis 17. März in München

www.management-kolloquium.de



... Bernhard Laukamp,

dem umtriebigen Chef des Trainer-Treffens Deutschland. Sein Netzwerk betreibt auf der Didacta das inzwischen schon legendäre „Trainer-Café“ mit einem täglich wechselnden Vortragsprogramm zu Seminar- und Coaching-Themen. Am Freitag-Abend findet auf dem „Trainer-Café“ eine Networking-Night statt, zu der regelmäßig gerne 150 Besucher aus der Weiterbildungsszene kommen.

16. bis 20. März, Köln
www.didacta-koeln.de



... Dr. Gerald Hüther,

denn dem berühmten Gehirnforscher hat der Kongressveranstalter „Management Circle“ einen ganzen Tag unter der Überschrift „Neueste Erkenntnisse aus der Hirnforschung“ gewidmet. Der Göttinger Professor ist Autor des sehr empfehlenswerten Bestsellers „Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn“. Er wird unter anderem auch über Einstellungsänderungen bei Mitarbeitern sprechen und die Voraussetzungen für erfolgreiches Lernen erläutern.

23. März 2010, Frankfurt am Main
www.managementcircle.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

März 2010

So schaffen Trainingsinstitute die Expansion ins Ausland

EDUBIZ. Akademien und Trainingsinstitute, die gerne für die Auslandsniederlassungen deutscher Unternehmen arbeiten würden, können auf der Messe „Edubiz 2010“, die vom 26. bis 27. Oktober in Stuttgart stattfindet, die richtigen Kontakte knüpfen.

„Die Edubiz in Stuttgart trifft den Nerv der Branche“, ist sich Britta Schulze, Managerin beim Konferenzveranstalter „local global“, sicher. „Bildungsanbieter, die ins Ausland expandieren wollen, können auf der Edubiz ihre Dienstleistungen direkt jenen Unternehmen anbieten, die kurz vor oder nach ihrem Schritt ins Ausland stehen und dort eine Personalentwicklung aufbauen möchten.“

Die Edubiz feiert ihre Premiere als Teil der Außenwirtschaftsmesse GlobalConnect und wird von Institutionen wie der Bundesinitiative „iMove“ und der Steinbeis-Hochschule Berlin unterstützt. Auch der D-ELAN, Deutschlands größter E-Learning-Verband, ist Partner der Veranstaltung. Der Vorsitzende, Axel Wolpert, sieht Edubiz vor allem auch als Chance für E-Learning-Anbieter: „Wer Bildung exportieren will, kommt um E-Learning nicht herum. Die Edubiz ist mit ihrer internationalen Ausrichtung eine ideale Plattform für Anbieter, eigene Lernlösungen zu platzieren und Kooperationspartner zu finden.“ Damit biete diese Messe im deutschsprachigen Raum einen wichtigen Anknüpfungspunkt für E-Learning-Anbieter, die im internationalen Geschäft aktiv seien oder es werden wollten.

Die Außenwirtschaftsmesse GlobalConnect findet 2010 bereits zum zweiten Mal statt. Schon bei der Erstveranstaltung 2008 setzte sie sich mit knapp 3.000 Besuchern und über 150 Ausstellern an die Spitze der Außenwirtschaftsveranstaltungen in Deutschland. Die Messebesucher sind vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, die den Schritt ins Ausland wagen möchten oder dabei sind, sich international zu vergrößern. Sie finden auf der Messe Antworten auf alle

Fragen der Internationalisierung, vom richtigen Zielmarkt über Finanzierung, Versicherung und Logistik bis hin zum Personal und der Personalentwicklung. Die Edubiz 2010 besteht aus einem Ausstellungsbereich und einer Konferenz am zweiten Messetag. In der Ausstellung sind die wichtigsten Anbieter internationaler Personallösungen als direkte Ansprechpartner für die Unternehmen präsent. Ein Ausstellerforum gibt die Gelegenheit, Produkte und Dienstleistungen vorzustellen sowie Probleme und Lösungen zu disku-

tieren. Die Konferenz gibt Gelegenheit, Branchentrends und bildungspolitische Entwicklungen zu diskutieren. Den Vorträgen, Podiumsdiskussionen und Best-Practice-Beispielen am Vormittag folgen nachmittags auf private Bildungsanbieter, Hochschulen und Unternehmensvertreter zugeschnittene Workshops. Die Edubiz in Stuttgart ist der Auftakt einer internationalen Serie von Veranstaltungen zu beruflicher Bildung, mit der die local global GmbH aus Stuttgart noch viel vorhat. www.edubiz.eu / www.localglobal.de

Bildsprache: Eine Banane wurde zum Erkennungszeichen der Edubiz. Ihre Energie hilft schließlich dabei, schneller und besser zu lernen.



seminarmarkt

03_10

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Messestrainings wichtiger denn je s. 56

Interview_Drei Fragen an Dr. Arnold Kitzmann s. 57

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage:
40.000
Exemplare



MESSETRAININGS. Präsenz auf Messen zu zeigen, dieses klassische Marketinginstrument steht an zweiter Stelle in der Business-to-Business-Kommunikation – gleich nach der eigenen Homepage. Das ergab eine Umfrage des Ausstellungs- und Messe-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft (AUMA). Anbieter von Messtrainings kamen deshalb auch mit einem blauen Auge durch die Krise.

„Schulungen wichtiger denn je“

Trainingsinstitute, die sich darauf spezialisiert haben, das Standpersonal von Messeausstellern zu schulen, können nicht klagen. „In der Krise sind die Messeetats zwar geschrumpft, aber die Unternehmen wollen auch mit einem kleineren Stand optimal wirken und schulen ihre Mitarbeiter umso intensiver“, berichtet etwa Dr. Arnold Kitzmann, der mit seinem gleichnamigen Management-Institut in Münster seit vielen Jahren im Geschäft ist. Das Motto sei: „Wenn schon eine Messepräsenz, dann muss auch professionell kommuniziert und verkauft werden.“ Rund 345.000 Euro kostet im Durchschnitt ein Auftritt auf einer Fachmesse, ermittelten die Marktforscher von TNS Emnid bei

einer Umfrage im letzten Herbst. Da relativieren sich die Ausgaben für ein internes oder externes Messtrainings schnell. Relativ gering sind die Ausgaben selbst dann, wenn wirklich alle Firmenvertreter, die auf eine Messe fahren, trainiert werden. Dieses flächendeckende Training gilt inzwischen als Standard, weil sonst die Gefahr zu groß ist, dass von einem Untrainierten auch nur eine Chance zur Kontaktaufnahme verschenkt wird – und die Unternehmen haben bei einem Messeauftritt nichts zu verschenken.

„Bei Messtrainings geht es im Unterschied zu allgemeinen Verkaufstrainings speziell darum, schnell Kontakte zu machen und Interessenten zu identifizieren.

Habe ich einen Studenten, einen Mitarbeiter oder einen ‚heißen‘ Interessenten vor mir?“, bringt es Peter Kenzelmann, Geschäftsführer des Trainingsinstituts Avio in Freiburg, auf den Punkt. „Wir können nicht auf die Schnelle aus jedem einen Vollblutverkäufer machen, aber gerade die Mitarbeiter, die sonst nicht im Verkauf oder Messeneulinge sind, brauchen die Basics rund um Körpersprache und Begrüßung.“ Optimaler Zeitpunkt für ein Messtrainings ist für Kenzelmann ein bis zwei Wochen vor der Messe. Aber auch Kick-Off-Veranstaltungen am Vorabend hat er schon durchgeführt. „Das optimiert Kosten, wenn Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern anreisen.“ Arnold

Messestandort Deutschland 2009*

Rückblick. Deutschland ist führend als Veranstalter internationaler Messen. Nach vorläufigen, teilweise geschätzten Ergebnissen gingen die Ausstellerzahlen im Krisenjahr 2009 jedoch um 3 bis 4 % zurück. Dabei hatten die Beteiligungen deutscher Aussteller mit einem Minus von 2 % noch zur Stabilisierung beigetragen. Die Beteiligungen aus dem Ausland gingen dagegen um rund 5 % zurück, eine Folge des relativ deutlich geschrumpften Welthandels. Die Rückgänge der Besucherzahlen liegen im Durchschnitt bei 8 bis 9 %. Das neue Jahr bringt 157 überregionale Messen. Der AUMA – Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft erwartet für 2010 eine Stabilisierung der Messekonjunktur (*vorläufiges Ergebnis, teilweise geschätzt).

Aussteller (154.000)		-3,5 %
Inländische Aussteller (73.000)		-2,0 %
Ausländische Aussteller (81.000)		-5,0 %
Vermietete Fläche (5.700.000)		-5,0 %
Besucher (8.900.000)		-8,0 %

Quelle: AUMA; Stand: November 2009



Foto: Learntec

Kontakt. Ein gutes Gespräch auf der Messe ersetzt zahllose Mailings. Aber der Funke muss überspringen.

Kitzmann trifft sich mit den Messeverantwortlichen gern drei bis vier Monate vor der Messe: „Dann haben wir noch Zeit, Dinge anzustoßen, etwa bestimmte, auch kostenlose, Marketing-Tools der Messegesellschaft zu nutzen wie Newsletter oder die Beteiligung an Foren und Vorträgen, bevor wir speziell den Auftritt schulen.“ Er kann eigene Erfahrungen in seine Beratung mit einbringen: „Wir beteiligen uns selbst an Messen und nutzen alle Möglichkeiten, um auf uns aufmerksam zu machen.“ Nach seiner Beobachtung sind 70 Prozent der Personen auf Messständen zu passiv, dem Kunden nicht zugewandt. „Wenn ich das erlebe, bin ich immer geneigt, den Unternehmen ans Herz zu legen, dann doch gleich die Kosten für den Messeauftritt einzusparen.“ Die gestiegenen Erwartungen der Unternehmen an den Output einer teuren Messebeteiligung sind auch Harald Weber wohlbekannt. Mit seiner Firma B2B-Marketing in Bad Nenndorf ist er ein gefragter Trainer mit dem Schwerpunkt Investitionsgüter. „Die guten alten Zeiten, als 20 Mitarbeiter zur Messe fahren und abends rauschende Feste feiern, sind natürlich vorbei“, sagt er. Daher müssten die vier bis fünf Personen, die heute einen Stand besetzen, noch besser rastern, mit wem



Drei Fragen an ...

Dr. Arnold Kitzmann
gründete in Münster
das Management-Institut
Dr. A. Kitzmann.
www.kitzmann.biz



Dr. Arnold Kitzmann

Wie macht man aus einer guten Führungskraft eine exzellente Führungskraft?

Dr. Arnold Kitzmann: Eine exzellente Führungskraft ist ein „kooperativer Tiger“. Hohe Dynamik verbunden mit ausgezeichneter Kommunikationsfähigkeit ergeben ein erfolgreiches Führungsverhalten. Mitarbeiter fördern und fordern und mit bestem Beispiel vorangehen ergeben die besten Ergebnisse. Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit als Führungskraft sollte ein ständiger Prozess sein. Führungskräfte sollten möglichst unterschiedliche Aufgaben verantwortlich übernehmen. Zu empfehlen wäre auch die regelmäßige Teilnahme an Seminaren. Das Wissen kann dann auf den aktuellen Stand gebracht werden und man vernetzt sich.

Wie haben Sie Ihr Institut durch die Krise geführt?

Kitzmann: Langfristige Kundenkontakte sind der beste Garant für permanenten Erfolg. Fairness und individuelles Eingehen auf die Kundenwünsche stehen im Vordergrund. Das eigene Trainerteam besteht aus sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten, die durch eine gemeinsame Unternehmensphilosophie verbunden werden. Ständige Suche nach innovativen Seminarthemen und Einsatz aller aktuellen Kommunikationsmedien vertiefen den Kundenkontakt. Es kommen ständig neue Seminarthemen hinzu, andere werden herausgenommen. Die neuen Themen beziehen sich auf veränderte Marktverhältnisse und neue Bedürfnisse. Die Beschleunigung sämtlicher Abläufe führt zum Aufbau neuer Schlüsselqualifikationen.

Sie haben ein Buch über Massenpsychologie und Börse geschrieben. Was fasziniert Sie daran?

Kitzmann: Die Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Psychologie steht im Vordergrund. Der Einfluss der Psychologie auf Wirtschaft und Börse kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Viele Wirtschaftsprozesse lassen sich sehr plausibel durch die Psychologie erklären. Es ist erstaunlich, wie wenig das bisher berücksichtigt wird. Das Wirtschaftsgeschehen wird immer komplexer und erfordert die Einbeziehung psychologischer Erklärungsmodelle.

Interview: Julia Wittenhagen ●

sie Kontakt aufnehmen und wie der Kontakt nach der Messe lückenlos weitergepflegt wird. „Das fällt nicht jedem leicht. Ich schule viele Ingenieure, die zwar gut mit Stammkunden klarkommen, sich auf Messen aber doch ganz anders öffnen müssen.“ Sein Honorar sei gut angelegtes Geld, meint der Niedersachse: „Ich habe Feedbacks, nach denen mein Training die Leads, die vertriebsrelevanten Messekontakte, um 30 Prozent steigern konnte“, berichtet er nicht ohne Stolz. Er habe deshalb im Jahr 2009 auch nichts von der Krise gespürt.

Aber bald wird er einen zusätzlichen Konkurrenten merken. Denn die elf großen deutschen Messegesellschaften haben sich mit Veranstaltern aus Wien und Basel zusammengeschlossen und eine neue „Seminar-Allianz“ gegründet. Diese Akademie für Messeveranstalter und -aussteller bietet aus einer Hand 60 Tagesseminare zu sechs Basisthemen an. „Unser Konzept, Messeplätze zu Seminarstandorten zu machen, kommt gut an“,

berichtet Dr. Peter Neven, Geschäftsführer des AUMA – Ausstellungs- und Messe-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft. Die Konzeption aller Seminare wurde der Akademie der Messe Frankfurt übertragen. Deren Leiterin, Béatrice Klocke, berichtet über die Nachfrage: „Für Unternehmen, die erstmals an einer Messe teilnehmen, sind Messeplanung, Standgestaltung und Messekommunikation essenziell. Erfahrene Aussteller perfektionieren bei uns ihr Wissen über Erfolgskontrolle und PR.“ Dass mit der Seminar-Allianz freien Trainern neue Konkurrenz erwachsen ist, empfindet AUMA-Chef Neven nicht als problematisch: „Wir bieten nur offene Seminare für jedermann an. Das Feld der Firmenseminare überlassen wir komplett den anderen.“ Und die haben schon angekündigt, ihr Profil weiter zu schärfen – mit Branchenkenntnissen und neuen Trainingsmethoden wie dem Vor-Ort-Coaching: „Dann stehe ich am ersten Tag auf dem Messestand, bin genauso gekleidet wie die Mitarbei-

ter, nehme an ihren Gesprächen teil, gebe hinterher Tipps und mache sie auf Besucher aufmerksam“, erklärt Harald Weber von B2B-Marketing. „Direkter kann kein Trainer Einfluss nehmen auf einen guten Messestart als auf diesem Weg.“

Dr. Eberhard Roloff, früherer Pressechef bei der Hannover Messe, hat sich mit internex,cc auf Messe und Kommunikation spezialisiert. „Exhibition Added Communication“ verspricht er seinen Kunden. „Wir bieten informellere Maßnahmen an, die eine klassische PR-Agentur nicht im Repertoire hat. So arbeiten wir daran, dass der Geschäftsführer eines ausstellenden Unternehmens bei einem Begleitkongress aufs Podium kommt oder dass die Politiker bei ihren Rundgängen an dem Stand unseres Kunden vorbeikommen“, erklärt Roloff. Eindeutig würden die Aussteller heute jeden Euro dreimal umdrehen. „Sie buchen weniger Fläche, wollen aber dafür ein Maximum an Kommunikation.“

Marion Wintertaler ●



HEITSCH & PARTNER



Erfolg hat System

Potenziale nutzen

Heitsch & Partner betreut führende Unternehmen, die sich neue Ziele setzen und die Herausforderungen eines sich dynamisch verändernden Wettbewerbs als Chance sehen – und nutzen wollen.

Interesse? Wir freuen uns auf Sie!

HEITSCH & PARTNER GmbH

Telefon: 07031 7476-0

E-mail: info@heitsch-partner.de

Trainingskonzept Key Account Manager

Beziehungen aufbauen und pflegen, Weitblick entwickeln, zielorientiert verhandeln und Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens übernehmen.

Die Bausteine:

- Analyse, Planung, Strategie
- Ziel- und Partnerorientierung
- Verhandlungsführung
- Planung und Durchführung von Präsentationen

Starttermin: 24.03.2010

Coachausbildung für Führungskräfte

Die Ausbildung unterstützt Sie bei der Qualifizierung von Mitarbeitern und Teams in ihrer Selbstständigkeit und Eigenverantwortung.

Die Bausteine:

- Führungsverständnis
- Mitarbeiterqualifizierung
- Teamcoaching
- Konfliktmanagement
- Ressourcenmanagement

Starttermin: 23.03.2010

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden – das ist seit über 30 Jahren das Markenzeichen der Haufe Akademie.

Mehr als 35.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

- General Management
- Betriebswirtschaft und Unternehmensführung
- Führung und Coaching
- Persönliche und soziale Kompetenz
- Projektmanagement
- Personalmanagement
- Vertrieb und Marketing
- Einkauf und Logistik
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Unternehmenssteuerung und Controlling
- Assistenz und Sekretariat
- TVöD/TV-L in der Praxis
- Immobilienwirtschaft und Immobilienmanagement

Das komplette Angebot sowie weitere Beratungsdienstleistungen können auch firmenintern, bei Ihnen vor Ort, durchgeführt werden.

Unser Tipp:
Ausbildung zum Zertifizierten Trainer
Gemäß den Qualitätsstandards des Berufsverbandes BDVT e. V.
21.04.10 – 10.06.11
8.950 Euro + MwSt.
www.haufe-akademie.de/5000



Haufe Akademie
GmbH & Co. KG
Lörracher Straße 9
79115 Freiburg
Tel. 0761 4708-321
Fax 0761 4708-291
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de



THE RIGHT WAY

THE PERFORMANCE COMPANY

Manche Spezialisten will man, manche Experten braucht man,
die Personalperformer will man brauchen.

PERFORMER 2010
www.the-right-way.eu

EMPFOHLEN
DURCH DIE

Erfolgsgemeinschaft.com
Qualitätsnetzwerk

Personal- und Führungskräfteentwicklung par Excellence



PETER H. BUCHENAU
Performance Experte
www.the-right-way.de



CHRISTINE RIEDELSBERGER
Rede- & Präsentationsexpertin
www.christineriedelsberger.de



Dr. MARKUS BLASCHKA
Experte für Projektcoaching
www.drblaschka-consulting.de



CLAUDIA SIMON
Managementberaterin, Coach
www.claudia-simon-consulting.de



FELIX A. SCHWEIKERT
Trainer, Berater, Coach
www.schweikert-training.de



HANS-JOACHIM HAHN
Führungskompetenz durch Werte
www.hans-joachim-hahn.de

Telefon: +49 9306 984 017 · info@the-right-way.eu · www.personalperformer.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Herrmann International
Central Europe

Alles beginnt im Kopf – Schalten Sie um auf mehr Erfolg.

Mit Whole Brain® Thinking, dem Herrmann Brain Dominance Instrument und dem Herrmann Modell zu neuem Denken und Handeln im Unternehmen. Wenden Sie unsere Erkenntnisse aus langjähriger Arbeit mit Gehirnforschung und wie Menschen und Unternehmen denken erfolgreich auf Ihre täglichen Herausforderungen im Unternehmen an!

Wir bieten Ihnen:

Denkstilanalyse-Instrumente

- HBDI® Denkstileprofile
- HBDI® Paar und Team Profile

Zertifizierungen für Trainer und Unternehmen

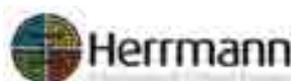
Umsetzung von Whole Brain® Thinking im Unternehmen

- Die Business of Thinking-Module
- Changemanagement
- Unternehmensentwicklung

Trainings und Anwendungen mit dem HBDI® und dem Herrmann Modell für Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte:

HBDI®-Zertifizierung Level I + II

22. – 25. März 2010, Bad Gögging / nahe Regensburg



Herrmann International
Deutschland GmbH & Co. KG
Oderdinger Str. 12
D-82362 Weilheim
Tel. +49 881 9249560
Fax +49 881 92495656
Email: info@hbdi.de
Internet: www.hbdi.de

VERTRIEBSTRAINING



CERAN: intensive Wohnsprachkurse

Sie müssen in Fremdsprachen kommunizieren und haben nur wenig Zeit? Dann tauchen Sie vollständig in die Zielsprache ein, um in kurzer Zeit große Fortschritte zu machen. Bei der auf Hören und Austausch beruhenden CERAN-Lernmethode verschwinden Ihre Sprachhemmungen schnell. Die Zielsprache muß in ihrer Gesamtheit erfasst werden, mitsamt Klangbild und kultureller Besonderheit. Genau dies bieten Ihnen die CERAN-Zentren in England, Frankreich, Spanien und Belgien an. In noblem Ambiente bietet CERAN ein umfassendes

Programm an mit 70 Stunden Sprachpraxis pro Woche in 11 Sprachen. Über 30 Jahre Erfahrungen, um Ihre Sprechkompetenzen zu fördern.



CERAN LINGUA
INTERNATIONAL
Ave des Petits Sapins 27
B-4900 Spa
Tel. 0032497531615
Fax 003287791188
armin.junker@ceran.com
www.ceran.com



Manche Berater will man, manche Berater braucht man, die Projektpformer will man brauchen.

PERFORMER 2010
www.the-right-way.eu

Projekt-, Service- und Krisenmanagement par Excellence

		
PETER H. BUCHENAU Performance Experte	ANJA WALTER Senior Transition & Projekt Manager	UDO STADELMANN SAP Senior Consultant
		
ALEXANDER HOFMANN Executive Consultant	PROF. ROLF OSTERHOFF Durchstarten mit Charisma	GODELA TÖNNIES PMI Projektmanager

Telefon: +49 9306 984 017 · info@the-right-way.eu · www.the-right-way.eu

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Professio Akademie

Professio steht für Professionalisierung im Bereich Human Ressourcen.

Wir wollen Menschen in ihrer Arbeit mit anderen Personen und/oder Organisationen unterstützen, ihre eigene Professionalität als Berater, Trainer oder Manager zu entwickeln und zu festigen. Wir bieten Jahreskurse mit 3-5 Modulen á 3 Tage, die zu mehrjährigen Professionalisierungswegen kombinierbar sind sowie Einzel- und Kompaktseminare (3-4 Tage) zu diesen Themen an:

- Methoden und Praxiskompetenz
- Systemische Beratung
- Coaching
- Change Management
- Syst. Trainerqualifizierung
- HR-Management
- Konfliktmanagement
- Persönlichkeitsentwicklung

Zertifizierte Lehrtrainer/-innen stehen für eine kompetente, undogmatische Qualifizierung.

Coaching kompakt

Lehrtrainer: Hans Dieter Wilms
1.140 Euro + MwSt.
Termin: 28. – 30.04.2010
in Ansbach

Coaching I – Beraten von Personen im Organisationskontext

Lehrtrainer: Hans Dieter Wilms
4.950 Euro + MwSt.
Termin: ab 05.05.2010
(5 Module á 3 Tage)
im Raum München

**Professio GmbH**

Am Bocksberg 80
91522 Ansbach
Tel. 0981 46 63 690
Fax 0981 63 56 4
E-Mail: office@professio.de
Internet: www.professio.de

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere April-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 26.03.2010

→ Datenanlieferung bis 05.03.2010

Weitere Informationen erhalten Sie telefonisch unter 0931 2791472 oder per E-Mail: anzeigen@wuw-magazin.de

Seminarmarkt 2010

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
– 10 x jährlich!

Auflage:
bis zu 50.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS JUNI 2010

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin
		 
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare 30.000 Exemplare
April 2010	Coaching (Schwerpunkt Bewerbung)	Personalmagazin 05/10 Erscheinung: 22.04.10
Mai 2010	Outdoor-/Teamtraining	Personalmagazin 06/10 Erscheinung: 26.05.10
Juni 2010	Mitarbeiterführung/ Motivation	Personalmagazin 07/10 Erscheinung: 23.06.10

Preise im Seminarmarkt

Porträts

- 1/4 Seite:** 850 Euro
- 1/2 Seite:** 1.650 Euro
- 1/1 Seite:** 3.500 Euro

Nachlässe

- Ab 2 x:** 5%
- Ab 5 x:** 10%
- Ab 10 x:** 20%

*bei Fachmagazinen



seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

Ja, ich bin interessiert. Bitte rufen Sie mich an.

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon Telefax

E-Mail

VERLAG:

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Telefon 0931 2791472
Telefax 0931 2791477
www.wuw-magazin.de

Ihre Ansprechpartner:

Annette Förster, Telefon 0931 2791544
annette.foerster@wuw-magazin.de
Petra Hahn, Telefon 06181 436834
wundw@petra-hahn.de



Weiterbildung?

gesucht &
gefunden bei
seminus.de

Über 100.000
Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

Info-Kontakt für Weiterbildungsanbieter:
Tel. (030) 390 88 350, wuw@seminus.de

seminus 

Themen im April

DIE AUSGABE 04/2010 ERSCHEINT AM 26. MÄRZ 2010

ME SSE STU TTGART

Vorbericht „PERSONAL 2010“

Die Messe „PERSONAL 2010“, die vom 27. bis 28. April in Stuttgart stattfinden wird, bietet allen Anbietern von Weiterbildung eine gute Gelegenheit, ihre Anpassungsfähigkeit an schwierige Zeiten zu beweisen. 4.000 Besucher aus süddeutschen Personalabteilungen werden erwartet. Wir sagen, welcher Trainer sich (mit oder ohne Korken) wo präsentiert.



BEILAGE

Sonderheft „TAGEN“

Einer unserer Schwerpunkte ist diesmal das Kulturhauptstadtjahr RUHR 2010. Wir zeigen spektakuläre Beispiele von Tagungs- und Seminar-Locations und geben Tipps, wie Veranstalter in diesem Jahr Seminare mit Kulturevents kombinieren können.



LEADERSHIP

Nachwuchsprogramme

Derzeit steigt die Nachfrage nach Führungskräfteentwicklungsprogrammen wieder, berichten Trainingsinstitute und Akademien. Der Nachwuchs will mehr über Werte und Nachhaltigkeit reden, die Personalentwickler stellen sich langsam darauf ein.



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 • 23. Jahr

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Redaktion

Martin Pichler (v.i.S.P.);
martin.pichler@wuw-magazin.de
Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de
Mirjam Fischer; mirjam.fischer@wuw-magazin.de

Redaktionsassistentz

Brigitte Pelka
Tel. 0761 3683921, Fax 0761 3683105
E-Mail: brigitte.pelka@haufe-lexware.com

Autoren dieser Ausgabe

Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger,
Klaus Steven, Irene Winter, Julia Wittenhagen,
Bernd Wittschier

Grafik/Layout

Maria Nefzger
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Jörg Frey, Matthias Mühe,
Markus Reithwiesner, Andreas Steffen
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild

Martin Pichler

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2010
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@wuw-magazin.de
Anzeigenverkauf:
Petra Hahn, Tel. 06181 436834
Fax 06181 436835
wundw@petra-hahn.de
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

Mitglied der Informationsgemeinschaft
zur Feststellung der Verbreitung
von Werbeträgern e.V (IWW)



Abonentenservice

Haufe Service Center GmbH
Postfach 79091 Freiburg,
Tel. 0180 5050169 *, Fax 0180 5050441 *
* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms
zeitschriften@haufe.de

Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro;
Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 123 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

HAUFE.

Nachdruck und Speicherung in elektronischen Medien
nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und
unter voller Quellenangabe. Für eingesandte Manu-
skripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich ange-
fordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

Aktuelle Informationen finden Sie unter:
www.haufe-fachmedia.de/mediacenter



Geoff Colvin:

Der Phönix-Weg. 10 Managementstrategien, um nach der Krise durchzustarten. Redline Verlag, München 2009, 224 Seiten, 24,90 Euro

Strategisch denken

Wegweiser aus der Krise

„Es ist erstaunlich, wie viele Unternehmen in einer Rezession die Ausgaben für Schulung und Entwicklung zurückfahren. In einer Welt, in der das Humankapital wertvoller ist als jeder andere Vermögenswert, ist das einfach dumm.“ Dieses Zitat aus Geoff Colvins Buch ist typisch für den Stil dieses Managementratgebers: klar, direkt, auf den Punkt. Der Journalist und Ehrenabsolvent der Universität Harvard scheut sich nicht, die Wirkungen und Folgen der Wirtschaftskrise in ihrer ganzen Drastik auszusprechen, auch wenn er – wie etwa ein Leser seines Buches auf Amazon schreibt – „nur“ Journalist ist. Aber Colvin ist nicht „nur“ Journalist, er ist ein guter Journalist und Redner und er ist es gewohnt, dass ihm Menschen hohen Kalibers zuhören. Dementsprechend richtet er sein Buch an Führungskräfte, ganz unverblümt und direkt. Den Nutzen, den daraus andere ziehen können, die kein ganzes Unternehmen mit tausenden Mitarbeitern lenken, sind die Argumente, die offensichtlich bei Führungskräften wirken.

Das Buch ist im letzten Jahr auf Englisch erschienen, Ende 2009 in deutscher Übersetzung. Das Erstaunliche an dieser Rezession, von der manche behaupten, sie sei vorbei, andere aber sagen, sie habe noch gar nicht richtig angefangen, ist ihre Schnelllebigkeit – Zeichen der Zeit. Und so erscheinen Colvins Analyse der Krise und seine Empfehlungen wie zum Beispiel Strategie 2 „Schützen Sie Ihre wertvollsten Vermögenswerte – Ihre Mitarbeiter“ im Rückblick nach einem halben Jahr nach der ersten Veröffentlichung wie Ratschläge aus einer vergangenen Zeit. Denn jetzt sind die ersten Reaktionen auf die Krise schon absehbar. In Deutschland haben – im Gegensatz zu den USA – die Firmen nicht reflexartig mit der Entlassung von Mitarbeitern reagiert. Das bele-

gen Zahlen. Wie es aber um die Alternative, die Krise als „großartiger Zeitpunkt für Schulung und Entwicklung“ steht, muss sich im Laufe der Zeit noch herausstellen. Durch Colvins konsequenten Blick auf die Führungskräfte der Unternehmen, werden aber die Argumente dafür aus der sozialen Ecke ins Rampenlicht des Managementkalküls gezogen. „Allgemeiner ausgedrückt stellt eine Rezession eine große Chance für ein Unternehmen dar, um sich seinen Mitarbeitern als Held zu präsentieren.“

Colvin geht das Thema ganzheitlich an und widmet das letzte Kapitel der persönlichen Weiterentwicklung – auch dies gespickt mit zahlreichen Firmenbeispielen. Er ist Anhänger der Theorie „Lernen durch Überforderung“. In der jetzigen Situation seien viel mehr Menschen als bisher gezwungen, ihre Komfortzone zu verlassen und würden dadurch viel mehr lernen als in wirtschaftlich ruhigeren Zeiten.

Colvins Buch bietet Personalentwicklern, Trainern und Beratern, die sich als Businesspartner verstehen, messerscharfe Argumente.



AUTOR

Geoff Colvin

ist Wirtschaftsjournalist, Redakteur des Fortune Magazine und Radiomoderator zu Managementthemen und Wirtschaftstrends. Die Harvard-Universität verlieh ihm einen Ehrenabschluss in Betriebswirtschaft. Sein internationaler Bestseller „Talent wird überschätzt“ wurde vom Wall Street Journal als „hervorragend“ gelobt.

Toolbox für jeden Trainerkoffer



Da haben wir mal wieder den Beweis, warum wir vom letzten Kongress zwar begeistert waren, aber uns nicht mehr wirklich einfällt, welche Inhalte wir mit ins Büro genommen haben: Lernen ist eben nicht Frontalberieselung wie sie in – durchaus interessanten und anregenden – Vorträgen geschieht, sondern ein gemeinschaftliches Erlebnis, das besonders gut haften bleibt, wenn die Menschen emotio-

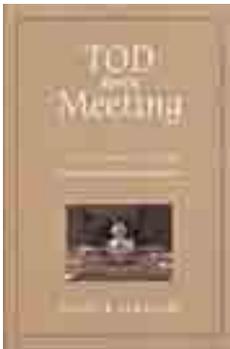
nal beteiligt werden, miterleben, mitfühlen, mitgestalten. Info-, Lern- und Change-Events ist eine überbordende Werkzeugkiste, die jedem Redner, Sprecher, Organisator und Trainer Ideen liefert, wie die Inhalte bei Tagungen und Kongressen wirklich bei den Teilnehmern ankommen. Das Buch ist vorbildlich mit vielen Fotos, Ablaufplänen, Tabellen und Checklisten gestaltet und macht Spaß zu lesen.

Dabei kann es am Stück oder in einzelnen Kapiteln bearbeitet werden. Es gehört in jeden Trainerkoffer.

Hermann Will, Ulrich Wunsch, Susanne Polewsky:

Info-, Lern- und Change-Events: Das Ideenbuch für Veranstaltungen: Tagungen, Kongresse und große Meetings. Beltz Verlag, Weinheim 2009, 480 Seiten, 78 Euro

Meeting wie im Kino



Besprechungen sind in den meisten Firmen notwendiges Übel. So richtig Spaß daran hat niemand und bei mehr als einem Jour Fixe fragen sich die Beteiligten, ob der jetzt nötig war. Lencioni legt den Finger in die Wunde, weil er der Überzeugung ist, dass schlechte Meetings für ein Unternehmen mehr sind als Zeitfresser. Ein CEO, den Besprechungen nerven, ist wie ein Chirurg, den die Patienten nerven, ist die These des In-

habers der Beratungsfirma „The Table Group“. Der Name macht deutlich, dass Lencioni den Besprechungstisch als das wichtigste Instrument in einer Organisation versteht. Also muss es dort effizient und motivierend zugehen. In seinem Buch erzählt er die aktuelle Geschichte eines US-amerikanischen Unternehmens, das nach dem Börsencrash ins Straucheln geraten ist. Hilfe kommt nicht von externen Beratern, sondern einem vom

Tourette-Syndrom geplagten Assistenten, der einfach mal die Wahrheit sagt. Sein Konzept: Meetings konzipieren wie Filmskripte – mit Spannung, Konflikten und Abspann. Sehr unterhaltsam!

Patrick Lencioni:

Tod durch Meeting. Eine Leadership-Fabel zur Verbesserung Ihrer Besprechungskultur. Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2009, 231 Seiten, 22,90 Euro

Aus unserem Verlag: Schlechte Zeiten nutzen



Prof. Dr. Wolfgang Krüger lehrt Unternehmensführung, Selbstmanagement und Selbstmarketing an der Fachhochschule des Mittelstandes (FHM) in Bielefeld und ist als Managementberater tätig. Sein Buch richtet sich daher auch hauptsächlich an Mittelständler, deren Kennzeichen es ist, in Boomzeiten mit der Produktion nicht mehr hinterherzukommen und in der Krise auf Kurzarbeit schalten

zu müssen. Krüger plädiert dafür, in Zeiten freier Kapazitäten das nachzuholen, was man in guten Zeiten nicht geschafft hat: Dadurch werde auch das Personal motiviert, weil die Projekte Sicherheit und Sinn vermitteln, denn es wird für die Zukunft gearbeitet. Krüger schlüsselt gezielte Führungsmaßnahmen auf, erklärt Maßnahmen wie die Neustrukturierung des Personals, Neuausrichtung der

Mitarbeiterziele, Entwicklung von Hochleistungsteams und Produktivitätssteigerung. Pro Kapitel wird auf ein typisches Problem von Unternehmen eingegangen und passende Lösungsansätze dazu vorgestellt.

Wolfgang Krüger:

Führen. Jetzt! Leadership in stürmischen Zeiten. Haufe Verlag, Freiburg 2009, 176 Seiten, 24,80 Euro



„ Um diesen Spagat zu schaffen (Innovationstempo, Umsatz und Gewinne erhöhen), braucht man, wie ich es nenne, eine Happy Company – eine Firma mit zufriedenen Mitarbeitern. “

Hasso Plattner, SAP-Aufsichtsratschef, in seinem inzwischen legendären Spiegel-Interview (Nr. 7) vom 13. Februar 2010. Inzwischen fragen sich Organisationsexperten weltweit: „Können Unternehmen glücklich sein?“

„In einer Firma, die im Wesentlichen von Innovationen und der Kreativität der Belegschaft lebt, spielen soziale Faktoren eine enorme Rolle. Da ist das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter Voraussetzung.“

Hasso Plattner, Aufsichtsratsvorsitzender der SAP AG, im „Spiegel“ (Nr. 7 vom 13.02.2010) über Optimismus und Zuversicht im Business.

„Tue etwas, wozu du noch nicht bereit bist – im schlimmsten Fall lernst du etwas über deine Grenzen.“

Marissa Meyer, Vizepräsidentin von Google, im „Focus“ Nr. 4 vom 25.01.2010.

„Wenn es etwas gibt, von dem Sie nicht wollen, dass es irgendjemand erfährt, sollten Sie es vielleicht gar nicht erst tun.“

Eric Schmidt, Vorstandschef von Google, über den Schutz der Privatsphäre im „Spiegel“ Nr. 2 vom 11.01.2010.

„Ein Schüler sagte nach dem Planspiel, er habe etwas gelernt, wisse aber noch nicht genau, was. Man lernt, ohne dass man es merkt, weil man Spaß am Spiel hat.“

Ulrich Scholz, pensionierter Dozent der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg, der mit Hamburger Schülern das Planspiel „History of the World“ durchführte, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 06.02.2010.

„Das Versagen der Manager hat zu tun mit mangelnder Reflexionsfähigkeit und Selbstkritik. Sich selbst im Spiegel anzuschauen und zu sagen: Was machst du hier eigentlich und warum?“

Thomas Sattelberger, Telekom-Personalvorstand, in der „WiWo“ Nr. 7 vom 13.02.2010.

„Die nächste Krise lässt sich leicht verhindern: Aufsichtsräte müssen Vorstände besser kontrollieren. Wer Macht hat, muss Rechenschaft ablegen.“

Adam Galinsky, Volkswirtschaftsprofessor an der Kellogg School of Management, in der „WiWo“ Nr. 4 vom 25.01.2010.

„Das iPhone generiert einen echten Mehrwert. Es bietet eine neue Qualität zur Verarbeitung von Datenströmen. Das Ergebnis ist eine Augmented Reality – zu Deutsch: Erweiterte Realität. Wir lernen gerade erst, die Welt durch das iPhone zu sehen.“

Professor Dr. Peter Kruse, Komplexitätsforscher, in der „FAZ“ vom 13.02.2010.

„Wer in der Rezession die Möglichkeit bekommt, Praxiserfahrung aufzubauen, sollte nicht lange über Status nachdenken, sondern zugreifen. Wechseln können Sie nach der Rezession immer noch.“

Marcus Schmidt, Autor des aktuellen Ratgebers „Die 40 größten Karrieremythen“, in der „WiWo“ Nr. 5 vom 01.02.2010.

Raum für Ziele



An acht attraktiven Standorten bieten die Commundo Tagungshotels Unternehmen optimale Voraussetzungen für effiziente Tagungen sowie Veranstaltungen der Aus- und Weiterbildung.

Maßstäbe setzen die Commundo Tagungshotels vor allem in Sachen Informations- und Telekommunikationstechnik. Als ehemalige Telekom Tagungshotels verfügen die Hotels sowohl in den Tagungsbereichen als auch in den Hotelzimmern über exzellente Breitbandverbindungen ins Internet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen aufgrund der langjährigen Zugehörigkeit zum Konzern Deutsche Telekom über umfassende Erfahrungen bei der Organisation und technischen Umsetzung von Tagungen, Workshops, Konferenzen wie auch Bildungsveranstaltungen.

In insgesamt über 315 Seminar-, Konferenz- und Tagungsräumen, die sich individuell an die Anforderungen der jeweiligen Unternehmen anpassen lassen, stehen dem Kunden neben hochleistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnik bei Bedarf modernste Tagungstechnik zur Verfügung.

Die Häuser verfügen insgesamt über rund 1.600 Einzel- und Doppelzimmer sowie Appartements. Damit lassen sich auch die Teilnehmer größerer Tagungen problemlos direkt in den Commundo Hotels unterbringen.

Alle Zimmer haben einen eigenen Internetzugang sowie ein IT-gestütztes Multimedia-System, das den Zugriff auf TV, Radio und Informationsdienste ermöglicht.

Alle Management-, Organisations- und Ablaufprozesse in den Commundo Tagungshotels sind nach ISO zertifiziert. Die Hotels beteiligen sich seit Jahren am EFQM-Programm (European Foundation for Quality Management)



Weitere Informationen unter www.commundo-tagungshotels.de oder Buchungen unter der kostenfreien Rufnummer 0800 8330 330

Tagungs-Summer-Special vom 30.7. bis 29.8.2010!

Bei Buchung eines Veranstaltungsraums ab 12 Personen in Verbindung mit einer Tagungspauschale schenken wir den Teilnehmern einen kostenlosen Grillabend (ohne Getränke). Zusätzlich erhält jeder Gast einen Gutschein für eine Übernachtung im Einzelzimmer in einem der Commundo Tagungshotels in ganz Deutschland.

Buchen Sie bis 31. Mai 2010 eine entsprechende Tagung für den Aktionszeitraum und Sie profitieren automatisch von unserem Summer Special!

Holen Sie sich das Netviewer-Buch
und testen Sie die Software
14 Tage gratis!

Erfolg kommt
online

Wie ein richtiges Meeting – nur mit interessierterer Begleitung

Mit Netviewer Online-Meetings wird Ihre nächste Besprechung ganz entspannt ablaufen – und trotzdem haben Sie alles im Griff. Egal wen Sie mitbringen, Ihre neue Kundenpräsentation wird sicher ankommen.

Weitere überraschende Anregungen erhalten Sie im kostenlosen Netviewer-Buch. Gleich bestellen und Gratis-Testversion anfordern unter 0721 35 44 99 400 oder:

www.netviewer.com/hund

Online-Meeting-Kultur jetzt leben!


netviewer